



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSALS FOR CHANGES TO THE SYSTEM OF REWARDMENT OF EMPLOYEES IN THE CHOSEN  
COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Dorota Vencovská

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Dorota Vencovská**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část práce se zabývá především objasněním základních pojmů týkajících se teorie spojené s odměňováním zaměstnanců a popisem teoretických východisek obecně. V další části je dopodrobna definována analýza současného stavu konkrétní společnosti a daného problému pomocí adekvátních metod. Poslední kapitola se zabývá vlastním návrhem řešení systému odměňování zaměstnanců ve společnosti.

## **Klíčová slova**

mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel, odměňování, systém odměňování, celková odměna

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on the proposal amendment system of rewardment of the employees in the chosen company. First part of the thesis deals mainly with the explanation of the basic terms relating the theory of rewardment of the employees and description theoretical possibilities generally. In the next part is defined in more detail an analysis of the current statement by adequate methods. Last part of the thesis is focused on my own proposed of the solution system of the rewardment of employees in the company.

## **Keywords**

wage, employee, employer, remuneration, reward system, total reward

### **Bibliografická citace**

VENCOVSKÁ, Dorota. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120010>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 9. května 2019

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, poskytování potřebných rad, a především za čas, který mi vždy ochotně věnovala.

Dále mnohokrát děkuji společnosti KÁVOVINY akciová společnost a zejména obchodnímu řediteli, který se mnou spolupracoval, a vždy mi vyhověl ve všech mých požadavcích.

V neposlední řadě děkuji mé rodině a všem blízkým, kteří mě po celou dobu tvorby bakalářské práce, ale i v průběhu studia podporovali.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>16</b>
1.1 Základní pojmy .....	16
1.2 Odměňování zaměstnanců .....	18
1.3 Systém odměňování.....	19
1.4 Celková odměna .....	22
1.4.1 Definice celkové odměny .....	22
1.4.2 Význam celkové odměny.....	23
1.4.3 Výhody koncepce celkového odměňování .....	23
1.4.4 Model celkové odměny.....	24
1.5 Vliv faktorů na systém odměňování .....	25
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>28</b>
2.1 Základní informace o společnosti .....	28
2.2 Analýza ekonomické situace .....	34
2.2.1 Vývoj vybraných veličin.....	34
2.2.2 Horizontální a vertikální analýza N, V, VH .....	35
2.2.3 Analýza trhu produktů .....	42
2.2.4 Shrnutí ekonomické situace a analýzy trhu produktů.....	46
2.3 Analýza Mc Kinsey 7S .....	46
2.3.1 Organizační struktura.....	46
2.3.2 Spolupracovníci .....	50
2.3.3 Systémy.....	54
2.3.4 Strategie .....	58
2.3.5 Styl.....	59
2.3.6 Schopnosti.....	59
2.3.7 Sdílené hodnoty .....	59
2.3.8 Shrnutí analýzy McKinsey 7S .....	60
2.4 Analýza spokojenosti se stávajícím systémem odměňování .....	61
2.4.1 Výzkum spokojenosti zaměstnanců.....	61
2.4.2 Výzkum spokojenosti vedení společnosti.....	64



2.4.3	Shrnutí analýzy spokojenosti se stávajícím systémem odměňování .....	66
2.5	Analýza trhu práce .....	67
2.5.1	Analýza pracovní síly .....	67
2.5.2	Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti .....	71
2.5.3	Mzdové šetření.....	77
2.5.4	Právní úpravy mzdových a zaměstnaneckých vztahů.....	82
2.5.5	Vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky .....	86
2.5.6	Shrnutí analýzy trhu práce .....	88
2.6	Shrnutí analýzy současného stavu .....	90
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>96</b>
3.1	Návrhy na vylepšení současné situace ve společnosti .....	97
3.1.1	Snížení průměrného věku ve společnosti a získání zaměstnanců na pracovní pozici mechanik .....	97
3.1.2	Zlepšení vnitropodnikové komunikace.....	98
3.1.3	Eliminace dopadu stresových situací a fyzické náročnosti v zaměstnání. ....	100
3.1.4	Zvýšení motivace zaměstnanců .....	101
3.1.5	Peněžní odměna v podobě 13. platu .....	101
3.1.6	Rozšíření nabídky benefitů .....	102
3.2	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn .....	105
3.2.1	Náklady navrhovaných změn.....	106
3.2.2	Přínosy navrhovaných změn.....	109
3.3	Harmonogram zavedení navrhovaných změn v systému odměňování zaměstnanců.....	111
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>	<b>119</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH .....</b>	<b>122</b>

## ÚVOD

Odměňování zaměstnanců se řadí mezi nejdůležitější, avšak zároveň nejsložitější nástroje personálního řízení, které nesmí být podceňovány, což se bohužel v praxi děje, a to zejména u menších společností. Díky nedostatečné pozornosti věnované právě odměňování zaměstnanců dochází k růstu nákladů, fluktuaci zaměstnanců, slabé motivaci stávajících zaměstnanců, náročnému získávání nových zaměstnanců, nízké konkurenceschopnosti na trhu práce a celkově nepříjemnému pracovnímu prostředí v místě výkonu práce. Proto je důležité zvolit vhodný a odpovídající systém odměňování, který dokáže zaměstnance nejen získat, ale nadále i efektivně motivovat k výkonům.

Podstatné je poskytování stimulů ke zvyšování kvalifikace a tím i produktivity práce zaměstnanců, která by měla růst rychleji než jejich mzda. Systém odměňování má být tvořen individuálně, dle náročnosti, odpovědnosti, ale také na základě výsledků jednotlivců. Takto tvořené odměny lze považovat za spravedlivé. Tím, že bude zaměstnavatel poskytovat svému zaměstnanci atraktivní odměny, zvýší jeho zájem o práci, a to bude mít pozitivní dopad i pro samotnou společnost. Proto je dobré také zařadit, v rámci individuálního přístupu, odměny mimomzdového charakteru, které lépe motivují k výkonu. Je podstatné vytvářet příjemné pracovní prostředí, respektovat názory zaměstnanců, poskytovat nejen školení na upevnění stávajících dovedností, ale také možnost navýšení kvalifikace, případné povýšení jednotlivce a mnoho dalších stimulů. Tímto se daná společnost dostává do popředí v konkurenčním prostředí trhu práce a také docílí vhodných vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

V této bakalářské práci bude posuzován aktuální stav a následně budou navrženy změny v systému odměňování zaměstnanců ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Tato část bakalářské práce se zaměřuje nejprve na hlavní a dílčí cíle, a následně na metody zpracování.

Vzhledem k neustálému růstu mezd a současnému stavu na trhu práce je nutné zvolit vhodný systém odměňování zaměstnanců. Hlavním důvodem je udržení si stávajících a případně přilákání nových zaměstnanců.

## **Cíle práce**

Hlavním cílem, který se snaží tato práce naplnit, je návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost. Tento návrh by měl být vypracován tak, aby lépe odpovídal situaci, konkrétně požadavkům zaměstnanců, ale i zaměstnavatele a současným trendům na trhu práce. Cílem je lépe motivovat současné zaměstnance, a tím zvýšit jejich spokojenost spojenou s věrností dané společnosti, případně přilákat nové zaměstnance, zlepšit pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, ale i se zaměstnavatelem, tedy zvýšení atraktivity zaměstnavatele jako celku.

Dílčí cíle práce zahrnují v první řadě zmapování teoretických východisek pomocí faktografické rešerše, budou objasněny základní pojmy, následně bude vysvětlen systém odměn spolu s konceptem celkové odměny a na závěr faktory působící na systém odměňování. Dále je to analýza současného stavu, jeho součástí je seznámení se s konkrétní společností včetně její historie a předmětem podnikání, následuje posouzení interního prostředí, kam spadá ekonomická situace, analýza MC Kinsey 7S, výzkum spokojenosti pomocí dotazníkového šetření, řízený rozhovor s vedením společnosti, a externího prostředí, do kterého patří analýza trhu práce, mzdové šetření, mzdové a právní předpisy, hospodářská a sociální politika, a na závěr shrnutí výsledků. Zjištěná data a výsledky dotazníkového šetření vedou k vytvoření vlastního návrhu změn v systému odměňování, který by měl lépe odpovídat aktuální situaci v dané společnosti.

## **Postup zpracování**

Tato bakalářská práce se skládá ze tří hlavních částí. Kapitola zaměřená na teoretická východiska popisuje základní pojmy s problematikou spojené. Další částí je analýza současného stavu, která mapuje aktuální stav ve společnosti, včetně úvodních informací

o společnosti. V poslední řadě jsou to vlastní návrhy řešení situace ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost, vedoucí ke zlepšení stavu a zejména lépe odpovídajícímu systému odměňování pro zaměstnance i zaměstnavatele.

### Metody zpracování

V bakalářské práci budou využity k dosažení stanovených cílů následující metody:

- faktografická rešerše,
- analýza ekonomické situace společnosti: vertikální a horizontální analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, provozně poměrové ukazatele,
- analýza trhu produktů,
- Mc Kinsey 7S,
- analýza trhu práce,
- mzdové šetření,
- výzkum spokojenosti: dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor s vedením společnosti.

Následuje stručný popis jednotlivých metod, které budou v kapitole analýzy současného stavu použity.

**Faktografická rešerše** má za úkol vyhledat a systematicky utřídit teoretická východiska dané problematiky s využitím odborné literatury (Vlastní zpracování).

**Analýza ekonomické situace** vychází z výkazu zisků a ztrát za sledované období pěti po sobě jdoucích let. Bude provedena horizontální a vertikální analýza celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, dále bude sledována struktura těchto položek. Horizontální analýza vyjadřuje o kolik se daná položka snížila či zvýšila v roce  $i+1$  oproti roku  $i$ , to je vyjádřeno v % nebo v Kč v závislosti na absolutní nebo relativní změně (Vlastní zpracování).

V následující tabulce jsou vyobrazeny obecné výpočty absolutních a relativních změn.

**Tabulka č. 1: Výpočty absolutní a relativní změny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Absolutní změna (v tis. Kč) = položka $i+1$ - položka $i$
Relativní změna (v %) = $[(\text{položka } i+1 - \text{položka } i) / \text{položka } i] \times 100$

Vertikální analýza posuzuje prostřednictvím procentuálních podílů strukturu konkrétních položek ve společnosti.

V dílčí tabulce je znázorněn výpočet vertikální analýzy.

**Tabulka č. 2: Výpočet vertikální analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

$$\text{Vertikální analýza (v \%)} = (\text{hodnota dílčího ukazatele rozvahy} / \text{hodnota absolutního ukazatele rozvahy}) \times 100$$

**Analýza trhu produktů** spočívá ve zmapování postavení společnosti na trhu, vývoji daného trhu, určení tržní struktury a zjištění počtu společností na trhu. Dalo by se tedy říci, že podstatou dané metody je zjištění, jak je konkrétní společnost na trhu úspěšná.

**Provozně poměrové ukazatele**

Níže budou uvedeny vzorce potřebné k výpočtům provozně poměrových ukazatelů. Jednotkou uvedených ukazatelů jsou koruny.

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (1).$$

Produktivita práce z tržeb vypovídá o tom, kolik tržeb připadá na jednoho zaměstnance v daném časovém horizontu. Kladným jevem je rostoucí trend (1).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}} \quad (1).$$

Udává, kolik tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Vyhovující stav je v okamžiku, kdy dochází k růstu v letech (1).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}} \quad (1).$$

Kladným jevem u nákladovosti výnosů je klesání v čase. Vyjadřuje, jak celkové náklady společnosti zatěžují výnosy. Ukazují kolik nákladů připadá na jednu korunu výnosů (1).

$$\text{Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance} = \frac{\text{Čistý zisk (EAT)}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (1).$$

Říká, kolik zisku po zdanění připadá na jednoho zaměstnance společnosti. Vhodný okamžik je, když dochází k růstu hodnot v průběhu let (1).

**Analýza Mc Kinsey 7S** je metodou analytickou, která slouží ke zhodnocení podstatných částí společnosti, jejíž výstupem je její následný rozvoj. Dále je analýza využita například pro strategické řízení či řízení změn společnosti, bez ohledu na to, jak je společnost rozsáhlá. Metoda spočívá v sedmi bodech, které se dělí na dvě skupiny, první skupina je nazývaná tvrdé S a druhou je měkké S. Do skupiny tvrdé S spadají dílčí body: strategie, struktura a systémy společnosti, tyto body jsou snadno dohledatelné, a proto se dají jednodušeji měnit než zbylé čtyři body, které patří do skupiny měkké S. Jedná se o následující: styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty, v těchto oblastech je náročnější zajištění informací, a tudíž je i složitější provádění změn. Všechny sedm bodů se vzájemně ovlivňuje, proto je důležité pozorovat provázanost v okamžiku uskutečnění jakékoliv změny (2).

**Analýza trhu práce** se zaměřuje na prostředí, ve kterém daná společnost v současné situaci působí. Do této oblasti spadá analýza struktury obyvatelstva, nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích, zaměstnanost a nezaměstnanost. Tyto všechny činitele a mnoho dalších působí na samotnou společnost (Vlastní zpracování).

**Mzdové šetření** je postup získávání informací o mzdových či platových sazbách příbuzných prací na trhu práce, jehož cílem je stanovení adekvátní výše peněžní odměny ve společnosti (3, s. 518).

**Dotazníkové šetření** patří mezi nejčastěji využívané způsoby získávání informací. Dalo by se říci, že se jedná o druh psaného řízeného rozhovoru. Je méně časově náročný než rozhovor a dá se zadávat nejen individuálně, ale i skupinově. Důležitými body při tvorbě dotazníku jsou stanovení konkrétního hlavního cíle průzkumu, stylisticky správná a logická příprava konkrétních otázek. Díky anonymitě otázek se zvyšuje procento pravdivosti odpovědí (4, s. 54).

**Řízený rozhovor** je jedním ze způsobů získávání informací v oblasti sociálního výzkumu. V rámci řízeného rozhovoru vystupují dva činitelé, prvním je tazatel, který podává otázky dle dotazníku, a druhým je respondent, který na ně odpovídá. Tato technika má své kladné stránky, ale i záporné. Výhodou je její přísnost, kvalita výsledku a vyšší procento zodpovězených otázek než u dotazníků, avšak nevýhodou jsou vyšší náklady spojené například se školením pro tazatele, časová náročnost a také může nastat, byť neúmyslné, ovlivňování ze strany tazatele při zodpovídání otázek (5, 6 s. 49).

**Fluktuace** je považována do určité míry za nezbytnou, a nikoliv za negativní jev. Udává obrat pracovníků ve společnosti. Míra fluktuace se vyjadřuje v procentech, jako poměr rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času (5).

### **Matematické metody**

*Četnost* je veličina, která vyjadřuje, kolik hodnot konkrétního znaku se vyskytuje v daném souboru. Existuje několik druhů četností, kterými jsou absolutní, relativní a kumulativní relativní četnosti. Absolutní četnost se využívá v případě, má-li být popsán větší soubor hodnot, který je vhodné rozdělit do intervalů. Čísla, jenž vyjadřují počet hodnot spadajících do jednotlivých intervalů, se nazývají absolutní četnosti. Relativní četnost představuje počet hodnot v konkrétním intervalu vztažený k celkovému počtu hodnot. Vyjadřuje, jaké procento všech hodnot leží v daném intervalu. Kumulativní relativní četnost uvádí procento hodnot menších než zadané číslo (5).

*Průměrem* se rozumí veličina, která má rozmanité množství typů, mezi kterými je například průměr aritmetický, vážený, klouzavý, geometrický, harmonický a mnoho dalších. S průměrem je také spojen pojem *medián*, který vyjadřuje hodnotu, jež dělí řadu, vzestupně seřazených výsledků, na dvě stejně početné poloviny. Aritmetický průměr se vypočítá jako součet všech hodnot vydělený jejich počtem. Geometrický průměr je hodnota, jenž udává typickou hodnotu souboru čísel tím, že nahrazuje hodnoty, v oblasti jejich součinu, využívá se například při výpočtech průměrného tempa růstu cen (5).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se bude zaměřovat na zpracování teoretických východisek práce, a také budou popsány základní teoretické pojmy z oblasti odměňování zaměstnanců.

## 1.1 Základní pojmy

**Zaměstnavatel** – Jedná se o osobu, pro kterou je fyzická osoba zavázána k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (7).

**Zaměstnanec** – Rozumí se fyzická osoba, která je zavázána k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (7).

Pro každou společnost, ale i politiku státu je velmi důležité mít kvalitní zaměstnance. Díky vysoké kvalifikaci zaměstnanců rostou jejich výkony. Tyto výkony jsou smíšené, dá se předpokládat, že důvodem je různorodost průmyslu, heterogenita specifikace firem a vliv období. Úkolem společnosti je vhodně využít vlastnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků a účelně je propojit s konkrétní společností (7).

**Mzda** – „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak*“ (7).

Zaměstnavatel je povinen tuto mzdu vyplácet zaměstnanci v zákonných penězích. Mzda se poskytuje na základě odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce, dle obtížnosti daných pracovních podmínek a také se odvíjí od pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (7).

**Sjednání mzdy** – Mzda je sjednána ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanovuje vnitřním předpisem. Dále ji může zaměstnavatel určit mzdovým výměrem. Dle zákoníku práce musí být mzda sjednána, určena či stanovena před započítáním výkonu práce, za kterou tato mzda přísluší (7).

**Minimální mzda** – Minimální mzda má dopad na nerovnosti v oblasti mezd, relativní zaměstnanost a vzdělání. Přemíra vzdělanosti může být vytvořena endogenně, a zvýšení minimální mzdy může zvýšit jak zaměstnanost, tak nízkou kvalifikaci a způsobit pokles



nerovností. Zájem o vzdělání se zvyšuje a snížení minimální mzdy by mohlo způsobit růst nezaměstnanosti a snížení relativní mzdy nízko kvalifikovaných pracovníků (9).

#### **Mzdové formy:**

- **Časová mzda** – spočívá v hodinové, týdenní či měsíční částce, která je zaměstnancům vyplácena za odvedenou práci. Jedná se o nejčastěji používanou formu mezd. Využívá se buď časová mzda v čisté podobě, kdy není odměna závislá na odvedeném výkonu, ale pouze na reálné odpracované době, avšak nevýhodou je nedostatečná motivace ke zvýšení výkonů zaměstnanců. Jako řešení směřující ke zvýšení výkonu je využito dvou či více mzdových tarifů pro totožnou práci nebo časové mzdy s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování (10, s. 309).
- **Úkolová mzda** – řadí se mezi nejjednodušší a nejpoužívanější druhy pobídkových forem. Nejvhodnější je pro přidělování odměn v případě dělnických prací. Zaměstnanec je odměňován jistou částkou za dílčí jednotku práce, jenž vykoná. Mohou nastat dvě varianty úkolové mzdy, první je úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu a druhou je s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Dále se úkolová mzda využívá u skupin zaměstnanců, a proto se nazývá skupinová úkolová mzda, ta může být buď operační kolektivní úkolová mzda či akordní úkolová mzda. Tyto dva typy se dělí podle homogenosti či heterogenosti kvalifikační struktury skupiny dělníků a také podle toho, zda pracují zaměstnanci současně na stejné pracovní operaci nebo naopak na souboru rozdílných pracovních operacích, které na sebe navazují (10, s. 311).
- **Podílová mzda** – podstatou podílové mzdy je, že odměna zaměstnance, která mu náleží je částečně nebo úplně závislá na prodaném množství. Opět se podílová mzda člení na určité skupiny, první je přímá podílová mzda a druhou je zálohová podílová mzda, kdy má zaměstnanec jistou garantovanou částku a k ní obdrží provizi jako motivaci k vyšším prodejům (10, s. 312).

**Pracovní smlouva** – Pracovní poměr je uzavřen na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale lze také volbou či jmenováním. Tato smlouva musí být uzavřena písemně a je nutné, aby zahrnovala:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- komu je pracovník za svou práci odpovědný,
- datum nástupu do zaměstnání,
- další dohodnuté skutečnosti (10, s. 285).

**Odměna z dohody** – Je peněžité plnění, které bývá poskytováno za vykonanou práci na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (7).

## 1.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků spadá mezi nejstarší a nejzávažnější personální činnosti. Je spjato s výraznou pozorností nejen vedení jednotlivých organizací, ale i pracovníků. Daná problematika zahrnuje značně propracovanou a široce rozsáhlou teorii a metodologii (9, s. 283).

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů neodpovídá odměňování zaměstnanců pouze mzdě, platu či jiné formě peněžní odměny, které vydává organizace pracovníkům jako kompenzaci, jež jim náleží, za odvedenou práci. Odměňování je v moderním řízení lidských zdrojů výrazně rozsáhlejší celkem. „Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“ (10, s. 283). Mohou být zahrnuty také věci či okolnosti, které nelze považovat za úplnou samozřejmost, je to například přidělení lépe vyhovujícího vybavení potřebného k výkonu práce, kancelář s lepším osvětlením prostorů, a dnes stále častěji poskytované i rozšíření vzdělání danou organizací. Ať už mají tyto odměny hmatatelnou podobu či nikoliv, tak se nazývají vnějšími, a převážně o nich rozhoduje samotná organizace. Dále se věnuje značná pozornost tzv. vnitřním odměnám, které nejsou hmotné povahy. Jejich hlavním znakem je souvislost se spokojeností pracovníka s výkonem práce, s radostí, kterou mu práce dokáže přinést, s pocitem užitečnosti, s pozitivním vnímáním možnosti

podílet se na tvorbě určitých aktivit, z dosažení cílů v práci, z uznání svým okolím a mnoho dalších. Tyto odměny jsou v souladu s touhami pracovníka a jeho jedinečnou osobností (10, s. 283).

Vnitřní odměňování pracovníků je ovlivněno mnoha faktory, mezi které patří korektní pracovní vztahy, a to nejen mezi vedením organizace a zaměstnanci, dále je to adekvátní hodnocení a peněžní odměňování, spravedlivé jednání s pracovníky, vytváření příznivého prostředí pro výkon práce a mnoho dalších (10).

Organizace disponuje rozsáhlými možnostmi odměňování svých pracovníků, za odvedenou práci, ale i za to, že jsou pracovníky dané organizace. Odměňování patří mezi nejefektivnější nástroje motivování pracovníků, proto je důležité správně volit pravidla, nástroje a postupy, které organizace využije v odměňování konkrétních pracovníků (10, s. 284).

### **1.3 Systém odměňování**

Klíčovou otázkou je volba systému odměňování, který bude přiměřený, spravedlivý, a zejména dostatečně motivující k výkonu práce.

**Hlavními úkoly systému odměňování jsou:**

- Nalákat žádoucí počet a kvalitu zájemců o zaměstnání ve společnosti.
- Ustálit rozhodující pracovníky.
- Přisuzovat pracovníkům odměnu za jejich úsilí, loajalitu, zkušenosti, schopnosti a kvalitu dosažených výsledků.
- V ziskových organizacích dosáhnout výhodné pozice v konkurenčním prostředí.
- Volba nákladů a časové náročnosti u povahy systému racionálně a přiměřeně možnostem společnosti.
- Dosahovat akceptovatelnosti pracovníky.
- Stavět se do pozitivní role v motivaci pracovníků.
- Snaha směřovat pracovníky k výkonu práce, dle svých nejlepších schopností.
- Dodržovat právní normy a veřejné zájmy.
- Poskytovat pracovníkům příležitosti ke zhotovení konstruktivních plánů a výsledků, přičemž je důležité dodržet nestrannost a rovnost.
- Stimulovat pracovníky ke zlepšení kvalifikace a schopností (10, s. 285).

### Systém odměňování zahrnuje následující kategorie:

- *Politika* poskytuje přístup v řízení odměňování.
- *Postupy* nabízí peněžní či nepeněžní typy odměn.
- *Procesy* se týkají hodnocení práce a řízení pracovního výkonu.
- *Procedury* se aplikují z důvodů udržení systému a zajištění účinného, pružného a bezpečného fungování přílivu peněz za odpovídající hodnoty (11, s. 517).

Pracovník nabízí pracovní schopnosti, výkon a svůj zájem, na straně druhé je organizace, která se poptává po pracovních schopnostech a výkonu, za které je také připravena zaplatit. Velikost a podobu odměny neurčují pouze zaměstnanec a společnost, ale významnou částí jsou zde i vnější faktory.

Proto je podstatné od samého začátku brát v úvahu následující tři otázky:

1. Jakého výsledku požaduje *organizace* docílit prostřednictvím vlastního systému odměn?
2. Jaký účel splňuje rozmanitá nabídka odměn pro *pracovníky*?
3. Které *vnější faktory* mohou ovlivnit odměňování společností (10, s. 286)?

*Organizace* potřebuje dosahovat svých cílů, kterých by nedosáhla bez schopného týmu pracovníků. Je tedy důležité, aby dokázala společnost vybudovat jistou konkurenční výhodu k získání pracovníků a tyto pracovníky si také nadále udržet. Dále je podstatné docílit konkurenceschopné produktivity, a její kvality, určitého stupně flexibility a kreativity. Na straně druhé jsou *pracovníci*, kteří mají určité potřeby a žádají jejich uspokojení. Je pro ně rozhodující jistá životní a sociální stabilita, zaručený výhled do budoucna, zahrnující následné výděvky, kvalitní vztahy na pracovišti, spravedlivé a srovnatelné odměňování, příležitost k vlastnímu profesionálnímu růstu a v neposlední řadě je podstatné vykonávat práci, která dokáže zaměstnance uspokojit. *Vnější faktory* působí na hodnotu společnosti i pracovníků z pohledu odměňování, a tudíž i na samotnou formu odměňování. Jedná se například o životní styl, míru zdanění, momentální stav zaměstnanosti, profesní kvalifikace pracovníků a mnoho dalších faktorů (10, s. 286).

Následuje zaměření se na konkrétní základní otázky odměňování:

1. Úroveň mezd a platů (vychází ze mzdového šetření - srovnání s jinými společnostmi a aktuálním stavem na trhu práce, se zřetelem na četné ukazatele, např. využívané technologie, úspěch společnosti, stav finančních prostředků a další).
2. Vnitřní struktura mezd a platů (zabývá se jednotlivými stupni mzdových tarifů a platových tříd, skladbou práce a pracovních pozic, za využití prostředků hodnocení práce).
3. Placení jednotlivců (přidělování jednotlivcům pracovní úkoly, místo výkonu, platovou třídu, výši mzdy/platu, tato otázka staví na hodnocení pracovníků).
4. Platit za odpracovaný čas nebo výsledky?
5. Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů (individuální výhody zaměstnancům, stimuly rozličných způsobů odměn, adekvátní ohodnocení za věrnost a dosažené vzdělání či praxi).
6. Zaměstnanecké výhody a příplatky (pojištění proplacené částečně nebo úplně společností, hrazená dovolená, rizikové a místní příplatky, podniková penze, a podobně).
7. Řízení a kontrola mezd a platů (popsání a upřesnění pracovních pozic, průzkum přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, v poslední řadě dohled nad vlivem mimomzdových odměn).
8. Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování (je důležité prošetřovat přednosti zaměstnanců, nikoliv se obracet pouze na názory manažerů, kteří často dělají chybu v zanedbání segmentace zaměstnanců, a tudíž využívají totožné odměňování pro všechny pracovníky, nikoliv různé podle pohlaví, věku, kvalifikace, vzdělání, doby zaměstnanosti ve společnosti, sociální situace a životní úrovně, rodinného stavu atd.) (10, s. 287).

Zaměření se na tyto otázky rozhoduje o efektivním odměňování, jeho stimulačních vlivech, o konstruktivním či destruktivním prostředí ve společnosti, a celkově o spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele a mnoha dalších (10, s. 287).

## **Systém odměňování v organizaci tvoří:**

- mzdový systém společnosti,
- systém odměn a požitků mimomzdového charakteru (10, s. 287).

### **1.4 Celková odměna**

Pojem celková odměna je využíván teprve krátkou dobu. Zastupuje ucelený soubor, který má na vedení odměňování výrazný vliv. V této podkapitole bude detailně rozebrána daná tematika, počínaje uvedením definice až po samotný model celkové odměny (11, s. 519).

#### **1.4.1 Definice celkové odměny**

Celková odměna zahrnuje veškeré druhy přímých i nepřímých odměn, interních i externích. Základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, obsahující vnitřní odměny, jež dává samotná práce, jsou navzájem propojeny a na základě toho se s nimi jedná jako s integrovaným a racionálním celkem. Celkovou odměnu lze rozdělit na dvě hlavní kategorie, tím jsou transakční odměny a relační (vztahové) odměny, které budou podrobněji definovány a zobrazeny v následující tabulce. V případě **transakčních odměn** se jedná o tzv. transakci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, za kterou je poskytována peněžní odměna a zaměstnanecké výhody, tyto odměny jsou hmotného charakteru. **Relační** (vztahové) odměny jsou naopak nehmotného charakteru a zahrnují například vzdělání, zkušenosti, rozvoj či zážitky z práce. „Širokou definici celkové odměny nabízí WorldatWork (2000), který říká, že celkové odměny jsou „všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici, a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků“. Thompson (2002) uvádí, že: Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda / plat, proměnlivá složka mzdy / platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí / odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí“ (10, s. 520).

Celkové odměňování se odvíjí z koncepce konfigurace, která spočívá v tvorbě složek postupů. Důvodem je vzájemné doplňování se, provázanost a podpora rozličných procesů odměňování. Cílem je interní soudržnost a logičnost, těchto účelů je dosaženo pomocí

vertikálního integrování se strategiemi společnosti, a dále jsou spolu s personálními strategiemi integrovány horizontálně (11, s. 521).

#### 1.4.2 Význam celkové odměny

Ve výsledku je důležité porozumět, že odměňování lidí není pouze jejich obklopování penězi. Podstatou celkové odměny je zvládnutí potíží spojených se zajištěním a udržením pracovníků a současně nabízí nástroj na ovlivňování chování. „*Snad nejsilnější argument pro uplatňování koncepce celkového odměňování přinesl Pfeffer (1998): „Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání, a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace pracovního výkonu, i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů“* (11, s. 521).

**Tabulka č. 3: Složky celkové odměny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11, s. 521)

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

#### 1.4.3 Výhody koncepce celkového odměňování

**Větší vliv** – propojený účinek rozmanitých druhů odměn zahrnuje podrobnější a dlouhodobější efekt na motivaci a věrnost lidí (11, s. 522).

**Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – pomocí využití koncepce celkového odměňování v případě vztahů mezi zaměstnanci směřuje k ideálnímu využití relačních i transakčních odměn, to má pozitivní vliv na zaměstnance (11, s. 522).

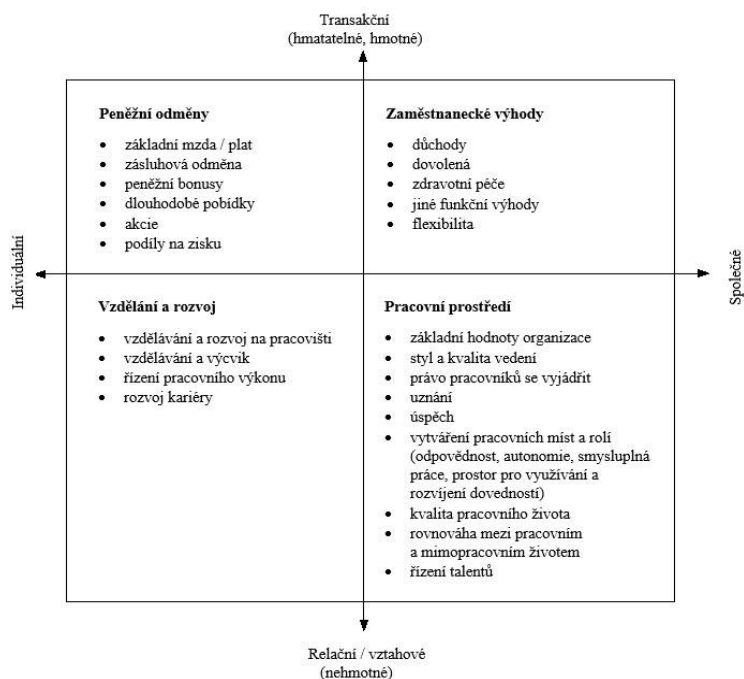
**Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – v případě aplikace vztahových odměn může docházet k vyšší míře připoutanosti pracovníka k organizaci, důvodem je vyhovění individuálním požadavkům (11, s. 522).

**Řízení talentů** – relační odměny přispívají k funkčnosti kladných psychologických kontraktů, které mohou sloužit jako výhoda na trhu práce, při zajišťování pracovníků.

Navíc se společnost díky využití vztahových odměn výrazně liší od jiných společností a je značně náročnější je napodobit než při využití jednotlivých postupů peněžního odměňování. „Organizace se může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ („zaměstnavatelem volbou“) a skvělým místem pro práci“ a tak přitahovat a udržovat si potřebné talentované lidi“ (11, s. 522).

#### 1.4.4 Model celkové odměny

V obrázku níže je vyobrazen model celkové odměny, který je rozčleněn do čtyř kvadrantů, přičemž dva horní zahrnují transakční odměny, které obsahují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Slouží především k zajištění a ustálení pracovníků, mívají peněžní podobu, a nevýhodou může být jednoduché napodobování konkurenty. Ve spodních dvou kvadrantech jsou nepeněžní odměny (relační), které mají za úkol zvyšovat význam výše uvedeného úseku. Vztahové (nehmotné) odměny zahrnují opět dvě hlavní složky, kterými jsou vzdělání spolu s rozvojem a pracovní prostředí. Dle Thompsona (2002) je nejvhodnější stav v okamžiku, kdy organizace dokáže kombinovat relační a transakční odměny, tedy peněžní a nepeněžní (11, s. 522).



**Obrázek č. 1: Model celkové odměny**  
(Zdroj: 11, s. 521)



## 1.5 Vliv faktorů na systém odměňování

Mzdový systém je tvořen s ohledem na právní systémy, ekonomické principy a racionální organizaci činností. Vytvoření vhodného systému odměňování a především mzdy, která dokáže zaměstnance dostatečně motivovat k výkonu je úkolem vedoucích pracovníků, kteří jsou zodpovědní za vedení podřízených pracovníků. Nevhodné sestavení mzdové strategie má výrazný vliv na výkon pracovníků, jejich přístup nejen k práci samotné, ale také k vedení a společnosti jako celku. „Mzdová strategie firmy vychází z personální strategie firmy, která odráží hlavní cíle podnikatelské strategie firmy a jejího rozvoje. Mzdová politika firmy pak v nástrojích mzdového systému podniku realizuje záměry mzdové politiky, taky aby kvalita a fungování lidských zdrojů firmy byly schopny tyto cíle splnit, a to na úrovni každé podnikatelské jednotky ve firmě“ (11, s. 49).

Při tvorbě mzdové strategie, systému odměňování a personální strategie společnosti je důležité respektovat vnitřní, ale i vnější faktory, které působí na prostředí společnosti. Přehlížení těchto vlivů by mohlo mít nežádoucí dopad na finanční stabilitu společnosti, může nastat pokles nebo dokonce eliminace účinnosti mzdového systému a ohrožení splnění cílů společnosti (11, s. 49).



Obrázek č. 2: Vnitřní a vnější faktory působící na tvorbu mzdové strategie a systém odměňování  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11)

**Fáze hospodářského cyklu** má dopad na tržní prostředí, reálnou poptávku po produktech a službách a nabídku a poptávku po pracovní síle v daném regionu, jež má za úkol nákladová strategie společnosti tolerovat na úrovni mzdových sazeb. V okamžiku útlumu, kdy je žádoucí omezovat náklady, je důležité zhotovit dostatečně motivační systém odměňování, který pomůže snižovat nežádoucí dopady spojené s recesí (11, s. 50).

**Intenzita konkurenčního prostředí** ovlivňuje úroveň mezd a jejich dynamiku. Záleží, jestli je intenzita vysoká či nízká a v jaké fázi hospodářského cyklu se společnost nachází, na základě toho upravuje mzdy nad úroveň, alespoň do výše konkurenčních společností, nebo v okamžiku recese zahajuje úsporná opatření (11, s. 50)

Další pohled na vliv vnitřních a vnějších faktorů uvádí J. Koubek v knize Personální práce v malých a středních firmách, z níž byla vybrána kapitola Odměňování pracovníků. Níže je zobrazena klasifikace mzdovotvorných faktorů navržená Markem Goodridgem (11, s. 165).

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů Odpovědnost	Výkon
Dovednosti	Tvořivost	Produktivita
Zkušenosti	Vliv na výsledky	Kvalita
Znalosti	Iniciativa Plánování/organizování	Prodej
Kontakty	Řízení/kontrola Argumentování	
Duševní schopnosti	Vztahy k ostatním Komunikace	
Fyzická síla/kondice	Péčování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

**Obrázek č. 3: Vnitřní mzdovotvorné faktory**  
(Zdroj: 11)

Uvedené vnitřní mzdotvorné faktory lze shrnout do tří následujících skupin:

- Faktory, které souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a zařazením v hierarchii funkcí konkrétní společnosti. Zdrojem informací je hodnocení práce a popis spolu s konkretizací pracovního místa.
- Výsledky práce a pracovního chování zaměstnance, úroveň splnění pracovních úkolů a způsobilost pro práci. Zdrojem informací je hodnocení a evidence zaměstnanců.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či ve společnosti, jež mohou mít nežádoucí dopad na zdraví, bezpečnost, pracovní prostředí zaměstnance, mohou vést ke zvýšené únavě, stresu, nepohodlí apod. (11, s. 165).

Je zapotřebí, aby společnost při volbě systému odměňování brala v úvahu mimo vnitřní mzdotvorné faktory také vnější mzdotvorné faktory, kterými jsou:

- Situace na trhu práce, zejména příliš nebo naopak nedostatek pracovních zdrojů jisté kvalifikace, dále stupeň a způsob odměňování zaměstnanců u konkurenčních společností na trhu práce, případně životní podmínky ve společnosti. Jako zdroj informací slouží mzdové šetření, tedy porovnání odměňování stejných prací ve vlastních a jiných společnostech (11, s. 166).
- Platné zákony, předpisy a závěry kolektivního vyjednávání o odměňování. Jedná se například o minimální mzdu, mzdové tarify, proplacení dovolené a překážek v práci, povinné příplatky a další (11, s. 166).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato další část bakalářské práce se zaměřuje na problematiku konkrétní analýzy současného stavu společnosti KÁVOVINY akciová společnost. Budou zde popsány základní informace o společnosti, její historie, předmět podnikání, zhodnocení současného systému odměňování zaměstnanců pomocí interních a externích analýz, tedy od analýzy 7S přes analýzu spokojenosti až po analýzu trhu práce. V dané kapitole budou využity účetní výkazy let 2013 až 2017 získané z obchodního rejstříku, a informace od vedoucího pracovníka společnosti a zaměstnanců.

### 2.1 Základní informace o společnosti

V dílčí podkapitole budou uvedeny základní informace o vybrané společnosti za rok 2017.

**Obchodní společnost:** KÁVOVINY akciová společnost.

**Právní forma:** akciová společnost.

**Sídlo:** Jana Palacha 515, Zelené Předměstí, Pardubice, PSČ 532 32.

**Datum zápisu do OR:** 31. 10. 2003.

**Spisová značka:** B 2329 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové.

**Identifikační číslo:** 25999818.

**Daňové identifikační číslo:** CZ25999818.

**Předmět podnikání:** výroba potravinářských a škrobářenských výrobků,  
pekařství a cukrářství,  
výroba krmiv, krmných směsí, doplňkových látek a premixů,  
velkoobchod a maloobchod,  
silniční motorová doprava.

**Statutární orgán:** 5 členů.

**Dozorčí rada:** 3 členové.

**Správní rada:** 3 členové.

**Způsob jednání:** samostatné jednání statutárního ředitele.

**Základní kapitál:** 111 552 000 Kč, splaceno 100%.

**Akcie:** 11 620 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 9 600 Kč.

**Počet zaměstnanců:** 60.

**Čistý obrat za účetní období 2017:** 339 860 000 Kč.

**Zisk v roce 2017:** 16 157 000 Kč (12).

**CZ-NACE:**

Název atributu	Kód	Text
<a href="#">Statistická právní forma</a>	121	Akciová společnost
<a href="#">Institucionální sektor: dle ESA2010</a>	11002	Národní soukromé nefinanční podniky
<a href="#">Činnosti - dle CZ-NACE</a>	108	Výroba ostatních potravinářských výrobků
	10710	Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých
	461	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
	46900	Nespecializovaný velkoobchod
	69200	Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
	52100	Skladování
	82920	Balící činnosti
	49410	Silniční nákladní doprava
	68310	Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
	772	Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
	7490	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.
	56100	Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
	016	Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti
	109	Výroba průmyslových krmiv
	20150	Výroba hnojiv a dusíkatých sloučenin
	28	Výroba strojů a zařízení j. n.
	32990	Ostatní zpracovatelský průmysl j. n.
	38	Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití
	43120	Příprava staveniště
	45200	Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
	81290	Ostatní úklidové činnosti
	1084	Výroba koření a aromatických výtažků
<a href="#">Velikostní kat. dle počtu zam.</a>	240	50 - 99 zaměstnanců

**Obrázek č. 4: Seznam kódů CZ-NACE**

(Zdroj: 18)

Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba potravinářských výrobků. Vyrábí a distribuuje kávové náhražky, pražené a mleté obiloviny, pufovanou rýži, piškoty, sušenky, přípravky na pečení, směsi k přípravě těst a instantní kakao. Je distributorem kaka a kakaových směsí, rýže, luštěnin a hořčice. Poskytuje kompletní nabídku pro okruh zákazníků, který se zabývá cateringem, tzn. stravovacími zařízeními škol, školek, nemocnic, sanatorií, domovů a ubytoven (13).

KÁVOVINY akciová společnost dbá na zachování původních receptur, jejichž tradice je stará takřka dvě století, ale zároveň klade důraz na uplatňování nových technologií. Dále si velmi cení historie a produktů naší země, které jsou základem jejich práce. Díky moderním technologiím společnosti je dosahováno vysokých standardů výrobků.

Společnost klade důraz na schopnost pružného přizpůsobování se požadavkům zákazníka. Také se může pochlubit certifikátem International Food Standard. Jedná se o mezinárodní standard, který je udělován výrobcům potravin jako certifikace bezpečnosti a kvality potravin a výrobních procesů. Společnost je mateřskou společností holdingu s dvěma dceřinými společnostmi Sušárna Kratonohy, a. s. a ALBA plus, s. r. o. (12, 13).

Snaží se, aby sortiment nejen uspokojil zákazníka po stránce chuťové, ale pečoval i o jeho zdraví. Kávové náhražky vyhledávají především lidé zabývající se zdravou výživou a starší lidé. Jsou nezanedbatelnými pomocníky občanů trpících zdravotními problémy nejrůznějšího druhu. „*Stěžejními produkty společnosti Kávoviny Pardubice, a. s., jsou kávové náhražky a extrakty. Tyto produkty neobsahují kofein, podporují trávení a dodávají chuť k jídlu. Jednou z hlavních složek kávovinových výrobků je čekanka, obsahující terpenické a glykosidické hořčiny, podporující trávení a vylučování žluče. V jejích kořenech je také hojně obsažen polysacharid inulin, který se využívá jako výživa pro diabetiky.*“ (13)

Kávové náhražky nejsou pouhou náhražkou kávy, ale plnohodnotnou součástí jídelníčku moderního člověka, který ví, že jeho zdraví je to nejdůležitější (13).



Obrázek č. 5: Logo společnosti KÁVOVINY akciová společnost a produktu Melta  
(Zdroj: 13)

## Historie společnosti

Tradice společnosti sahá až do roku 1896, kdy byla v Pardubicích Johannem a Robertem Franckovými založena továrna na náhražky klasické zrnkové kávy, jednalo se o cikorku a obilnou kávu, tato továrna spadala do mezinárodního koncernu Franck (13).

Čekanka, která byla hlavní surovinou se dovážela z Holandska a Belgie. Díky J. Franckovi se začala v Polabí pěstovat čekanka, a zemědělství v Čechách se rozšířilo o další obor, a to o sušářství. Dokonce se obor dočkal takového rozmachu, že se produkty sušáren začaly i exportovat do Chorvatska, Itálie, Rumunska a Švýcarska. Domácí pěstování čekanky vedlo k nízkým cenám vyráběných náhražek, a v meziválečném období jej měla téměř každá domácnost. Nejznámějšími výrobky byla tzv. „*Pravá Franckova přísada ku kávě*“, krátce „*Franckovka*“ a žitná káva značky „*Perola*.“ Využívali se ochranné známky, zejména kávový mlýnek, kterým byly označeny výrobky, a i z dálky byl vidět na budově továrny, dále to byla čajová konvice a krácející lev, který nesl na zádech šálek s kávou a lžící, avšak tyto známky se nepoužívají od roku 1948 (13).

Největšího rozmachu se společnost dočkala ve třicátých letech. Po válce začlenili závod pod národní správu a následně byl vytvořen národní podnik KÁVOVINY, do kterého spadalo 10 závodů. Následně se z nich staly v padesátých letech samostatné národní podniky. V roce 1958 vznikla společnost KÁVOVINY Pardubice, která zavedla nový sortiment, a to první československou cereální snídani značky Kalorka. V šedesátých letech došlo ke sloučení národních podniků KÁVOVINY Pardubice a VITANA Byšice, a rozšíření specializace na výrobu kávovin, extraktů, předvařené rýže a pufovaných výrobků jako jsou např. burizony. Postupem času se také zaměřily na výrobu prášku do pečiva, vanilkového cukru, Vitákavy, Melty, Žitovky, Sladovky a Kara. V dalších letech přidali výrobu instantního kakaa, ovesné kaše a šuměnky (13).

V roce 1991 došlo k rozdělení dvou národních podniků a vznikly tak KÁVOVINY akciová společnost Pardubice, které se pyšnily konstantní modernizací zařízení továrny. Rok 1992 byl významný zejména podstatnou investicí do nové technologie, a to pořízení fluidního sušiče – granulátoru na instantizaci Vitákavy. Následně v roce 1995 společnost uvedla do provozu nový pražič obilí řízený počítačem a vybavený spalovačem spalin. Až do uvedeného roku byli Pardubice již po generace typické vůní praženého obilí, kterou však tento stroj odboural. Ve stejném roce došlo k instalaci nové linky na výrobu

Arizonek a také k obnově sušení čekanky a cukrovky, což vedlo k obnově spolupráce se zdejšími zemědělci jako pěstители. V roce 1997 došlo k velkému množství změn, důvodem byl především nátlak ze strany konkurence a nadnárodních řetězců, ten vedl k rozšíření sortimentu a k dalším inovacím. Novými výrobky se stala rýže a sypké směsi, zaujme zejména směs k přípravě českých buchet a jemného perníku. Dále se doplnila řada těžkého koloniálu o čočku, hrách, fazole a sůl. Rovněž přibyla do provozu linka na výrobu hořčice a granulovaných extraktů, účelem byla obnova současné nabídky náhražek kávy. V poslední řadě společnost pořídila novou technologii na balení těžkého koloniálu, jednalo se o velkoobjemové tašky, čímž si zajistili nárůst prodeje v okruhu velkospotřebitelského balení. V tomtéž roce vznikla dceřinná společnost AVITA Bratislava, s. r. o. (13).

V roce 1998 dochází k zahájení dodávek na slovenský trh. V roce 1999 společnost uzavřela kontrakt na vývoz čekankového extraktu do SRN, a dále začíná prodávat ocet tzv. ve službě. V následujícím roce společnost získává certifikaci ČSN 9002 a zavádí systém HACCP, který je považován, ve výrobě potravin, za jeden ze základních nástrojů umožňující účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin. V roce 2001 byla zahájena výroba porcované Melty v nálevových sáčkích. Rok 2003 byl významný především díky výstavbě octárny. V roce 2004 byla zahájena výroba octa pro potřeby výroby hořčice, rovněž dochází k prodejům vlastní značky octa, další významný pilíř v tomtéž roce je certifikace pro bezpečkové piškoty. S rokem 2005 přichází do společnosti automatizace výroby porcované Melty, a také zahájení vlastní výroby „Dětských piškotů“ (19).

V roce 2006 dochází k fúzi Kávoviny Pardubice a Avity s. r. o., a také ke změně názvu společnosti z Kávoviny Pardubice na KÁVOVINY akciová společnost. Ve stejném roce začíná společnost vyrábět ocet tzv. submerzním způsobem, který je rychlý a vhodný pro průmyslovou výrobu octa. S rokem 2008 přichází rozšíření výroby o tzv. Bio piškoty, zpracování topinamburu a rozšíření o novou linku na stáčení octa. V roce 2010 společnost získává mezinárodní certifikát International Food Standard, který se zaměřuje na bezpečnost, kvalitu a zákonné požadavky při výrobě potravin. V roce 2011 společnost pořizuje novou pufovací linku určenou k tepelné úpravě rýže a obilovin. S rokem 2017 je zahájena robotizace linky na balení octa a také robotizace na balení u linky na pečení. V roce 2018 společnost odkoupila 100% podíl společnosti ALBA plus s. r. o. (19).



Mezi nejprodávanější a nejstabilnější výrobky patří náhražka kávy Melta, na jejíž název vlastní ochrannou známku, a extrakt Vitakáva (13).



Obrázek č. 6: Melta  
(Zdroj: 13)

Níže jsou uvedeny původní Franckovy produkty koncernu Franck.

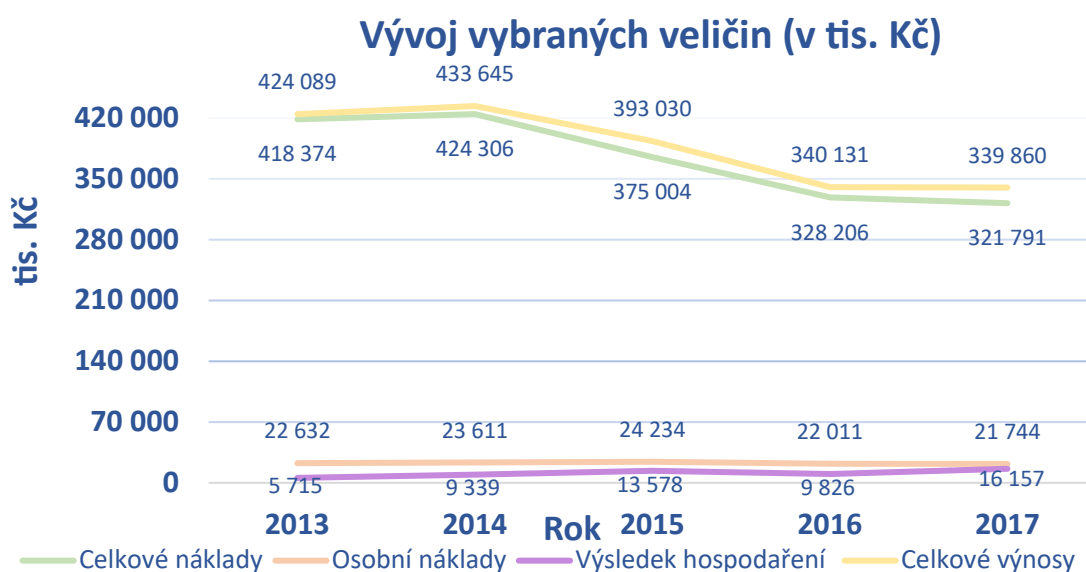


Obrázek č. 7: Franckovy produkty  
(Zdroj: 13)

## 2.2 Analýza ekonomické situace

Analýza ekonomické situace je jednou z mnoha rozmanitých analýz, které budou provedeny v průběhu této práce. Dílčí kapitola vychází z výkazu zisku a ztrát společnosti KÁVOVINY akciová společnost za pět po sobě jdoucích let, to jest od roku 2013 po rok 2017. Jedná se o analýzu interního prostředí společnosti a zahrnuje především vertikální a horizontální analýzu celkových nákladů, osobních nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v letech 2013 až 2017.

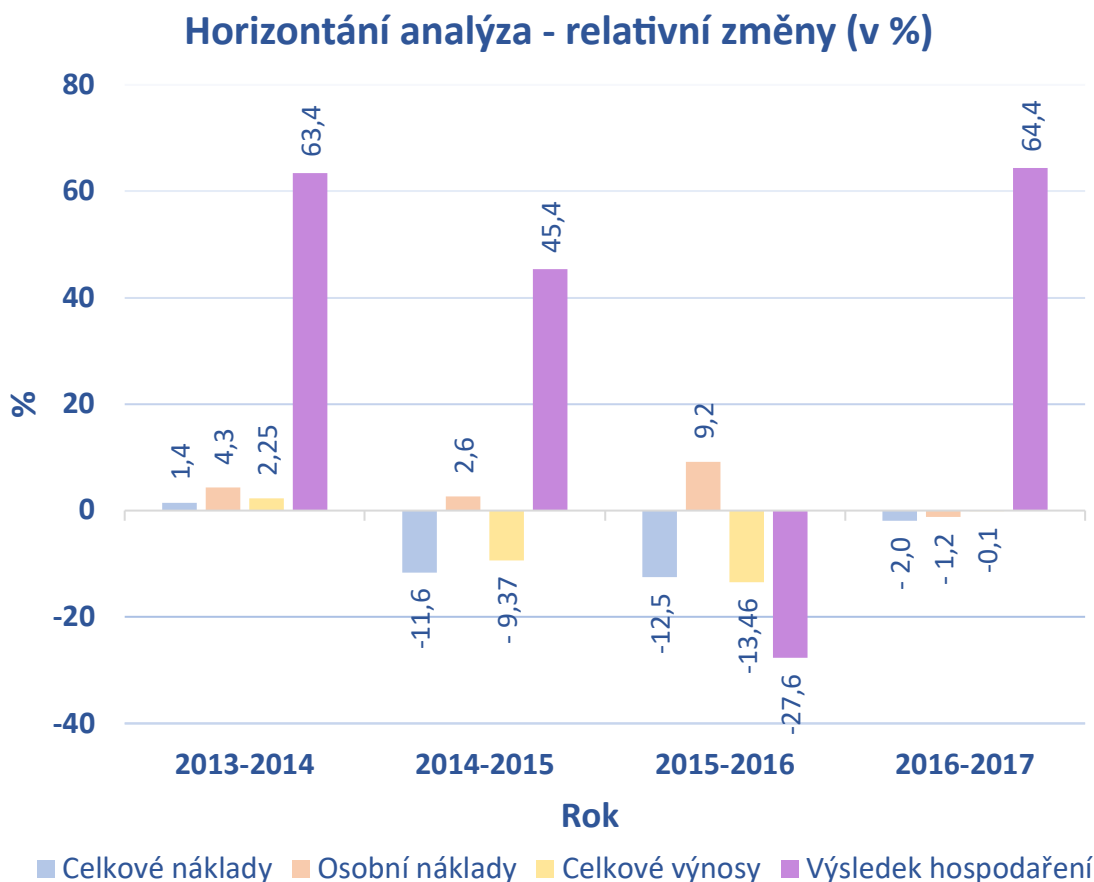
### 2.2.1 Vývoj vybraných veličin



**Graf č. 1: Vývoj veličin**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

Dle grafu vývoje vybraných veličin lze říci, že celkové náklady postupem let klesaly, pouze v roce 2014 došlo k mírnému růstu. Ve sledovaném období od roku 2013 po rok 2017 klesly celkové náklady o 23 %, a celkové výnosy o 20 %, z čehož se dá vyvodit, že je společnost úspěšná a dokázala snížit náklady o 3 % více než klesly výnosy. Vývoj celkových nákladů se shoduje s trendem celkových výnosů, a také s osobními náklady s výjimkou v roce 2015. Osobní náklady mezi rokem 2013 a 2017 klesly o 4 %. Nejvyššího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2017, a naopak nejnižšího v roce 2013, tento nárůst činí 183 %. Výsledek hospodaření měl od roku 2013 rostoucí tendenci, k největšímu nárůstu došlo v roce 2015 a 2017, avšak v roce 2016 došlo k jeho poklesu, který je způsobený poklesem výnosů, ale klesly také náklady. Kladné je, že ve všech sledovaných letech bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření.

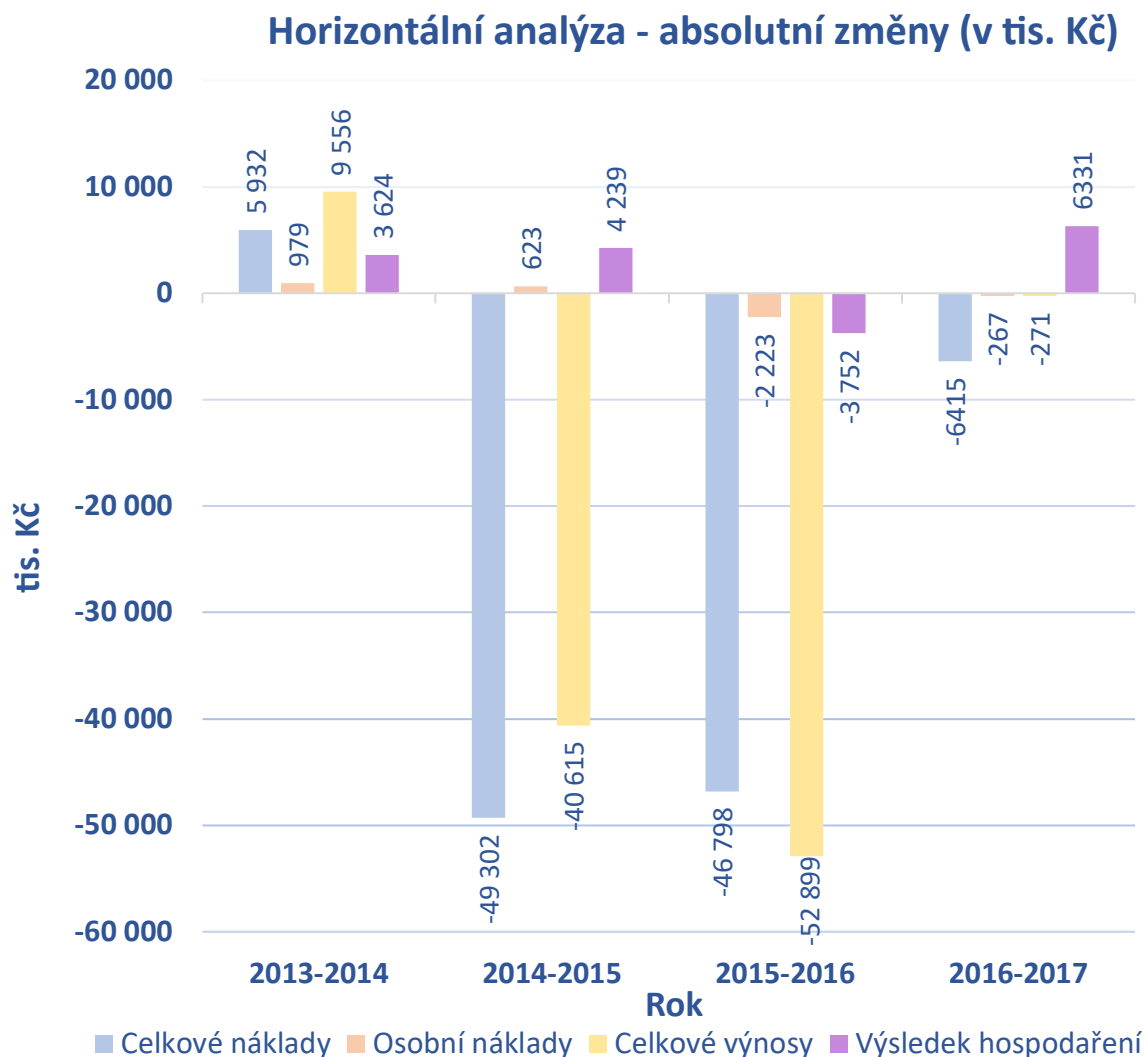
### 2.2.2 Horizontální a vertikální analýza N, V, VH



**Graf č. 2: Horizontální analýza - relativní změny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

V grafu horizontální analýzy relativních změn jsou znázorněny procentuální změny celkových nákladů, osobních nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Největších výkyvů dosahuje výsledek hospodaření, nejvýrazněji vzrostl v roce 2017 oproti roku 2016, naopak nejvíce klesl v roce 2016 oproti roku 2015 a to téměř o 28 %. Růst VH v roce 2017 je zapříčiněn vyšším poklesem nákladů, aniž by došlo k výraznému poklesu výnosů. Zejména klesly ostatní provozní náklady a to o 9 323 tis. Kč, a dále náklady na spotřebu materiálu a energie ve výši 7 638 tis. Kč, tato skutečnost může být spojena s nákupem několika strojů, které mohou šetřit energii, díky modernějším technologiím, avšak s poklesem spotřeby materiálu je spojený pokles tržeb z prodeje výrobků a služeb. Ostatní položky zobrazené v grafu horizontální analýzy nevykazují natolik výrazné procentuální výkyvy.

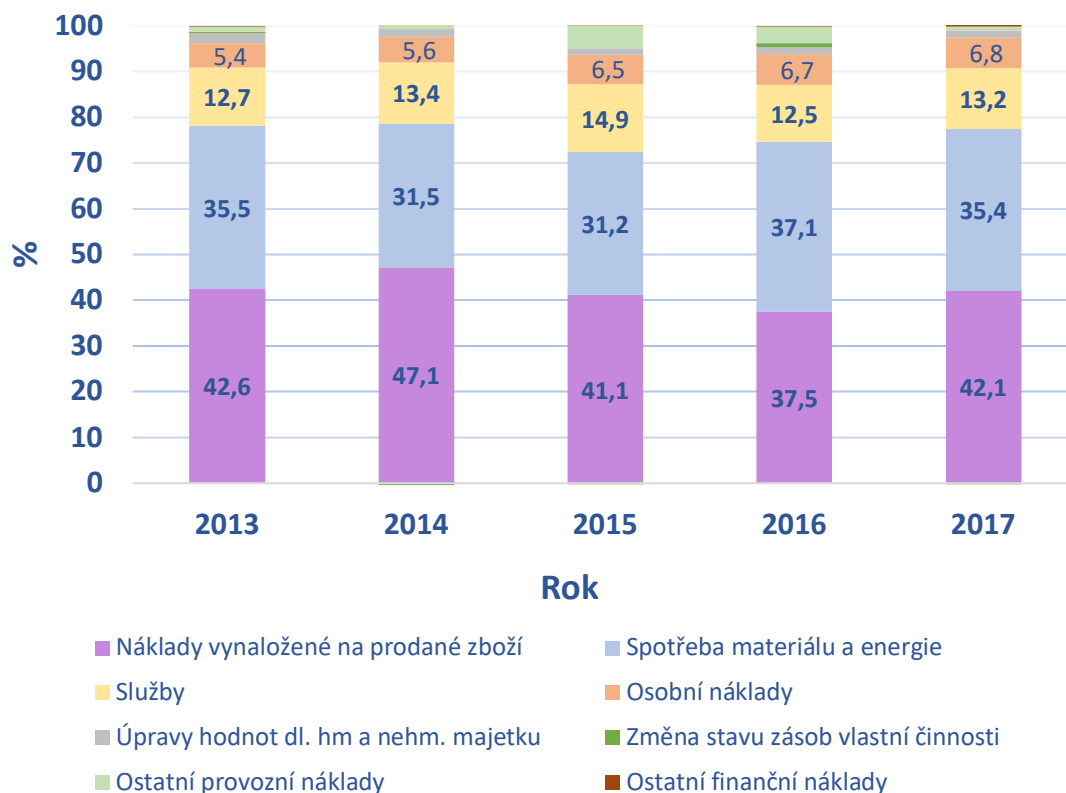


**Graf č. 3: Horizontální analýza - absolutní změny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

V případě horizontální analýzy absolutních změn došlo k největším výkyvům u výnosů, které v roce 2016 oproti roku 2015 klesly o 52 899 tis. Kč, zároveň ve stejném období výrazně klesly i celkové náklady, avšak ne v takové výši. K nejvýraznějšímu poklesu celkových nákladů došlo v roce 2015 oproti roku 2014 a to o 49 302 tis. Kč, největší část tvoří náklady vynaložené na prodané zboží. Změny výnosů v roce 2016 jsou zapříčiněny zejména výrazným poklesem tržeb za prodej zboží, které klesly o 45 937 tis. Kč, tedy o 23,84 %, tímto pochopitelně klesly i náklady vynaložené na prodané zboží. Ve stejném roce došlo i k poklesu prodeje výrobků v domácím prostředí o 17,56 %, tedy o částku 32 966 tis. Kč, naopak prodej výrobků do zahraničí vzrostl o 35,86 %, to činí částku 8 532 tis. Kč. Společnost vyváží výrobky do Slovenska, Maďarska, Polska, Německa, USA a Chorvatska.

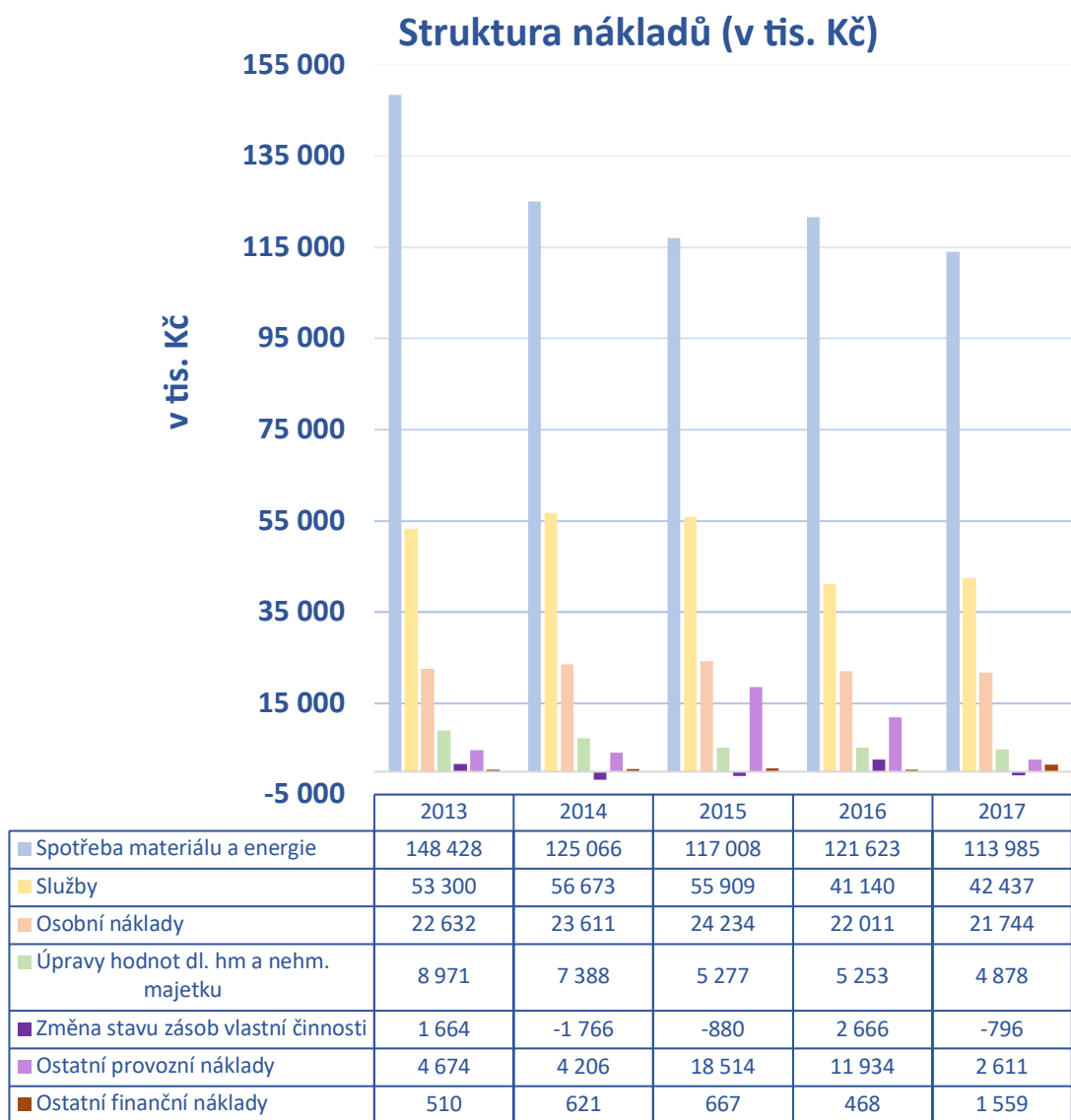
### Vertikální analýza nákladů (v %)



**Graf č. 4: Vertikální analýza nákladů**

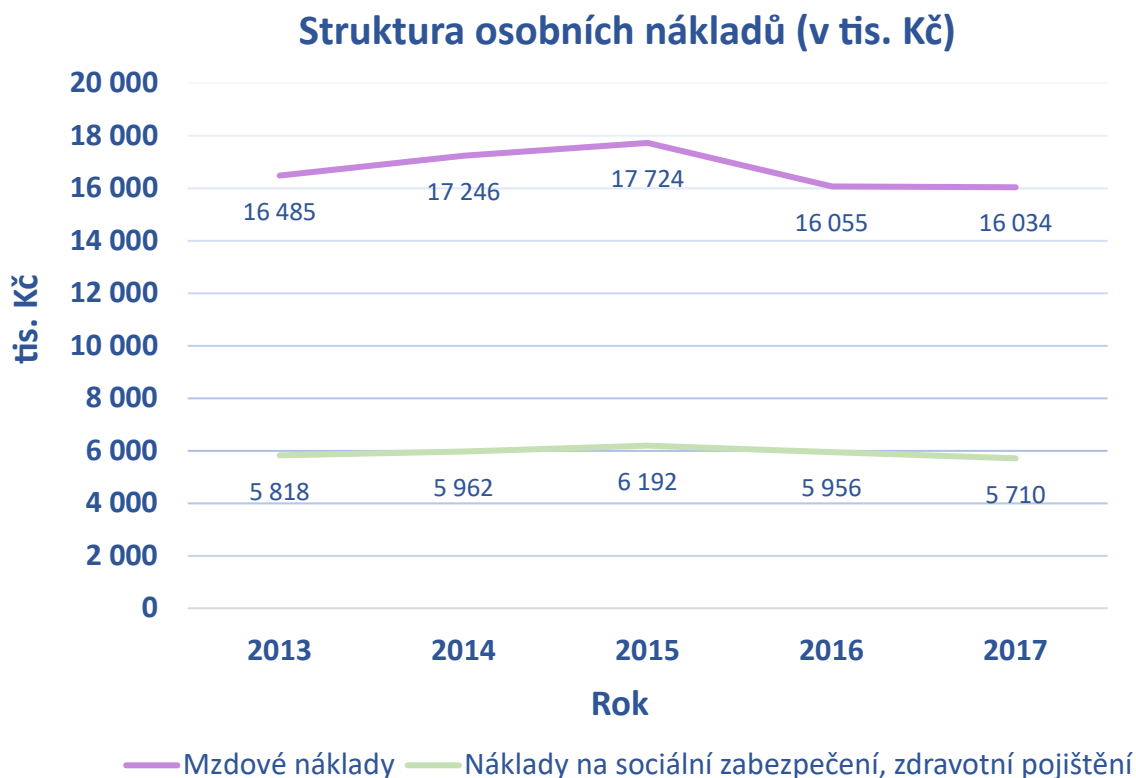
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

V grafu vertikální analýzy nákladů tvoří největší podíl na celkových nákladech položka náklady vynaložené na prodané zboží, dále náklady na spotřebu materiálu a energie a následně služby. Zmíněné položky tvoří každoročně v souhrnu přibližně 85 % z celkových nákladů. Tento jev nastával ve všech pěti sledovaných obdobích, ostatní nákladové položky netvoří příliš velké procento. Dané složení nákladů je spojené s předmětem podnikání společnosti.



**Rok**

**Graf č. 5: Struktura nákladů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

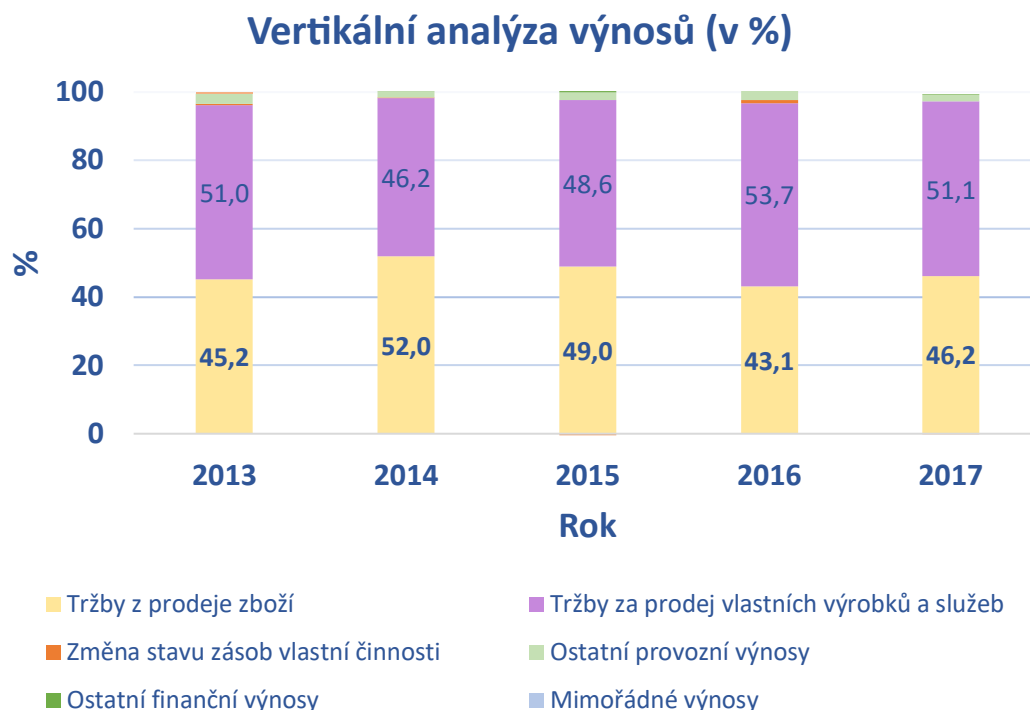


**Graf č. 6: Struktura osobních nákladů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

V grafu je vyobrazena struktura osobních nákladů, přičemž je vidět nejvýraznější pokles mezi lety 2015 a 2016, v roce 2017 bylo dosaženo nejnižších hodnot, naopak v roce 2015 nejvyšších a postupem času opět klesaly. Důvodem je především pokles počtu zaměstnanců z původních 70 v roce 2015 na 61 v roce 2016. Dalším vlivem je také vývoj hrubé mzdy v letech.

Trend nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění kopíruje trend mzdových nákladů, tedy v okamžiku růstu jedné křivky dochází k růstu i druhé a naopak.

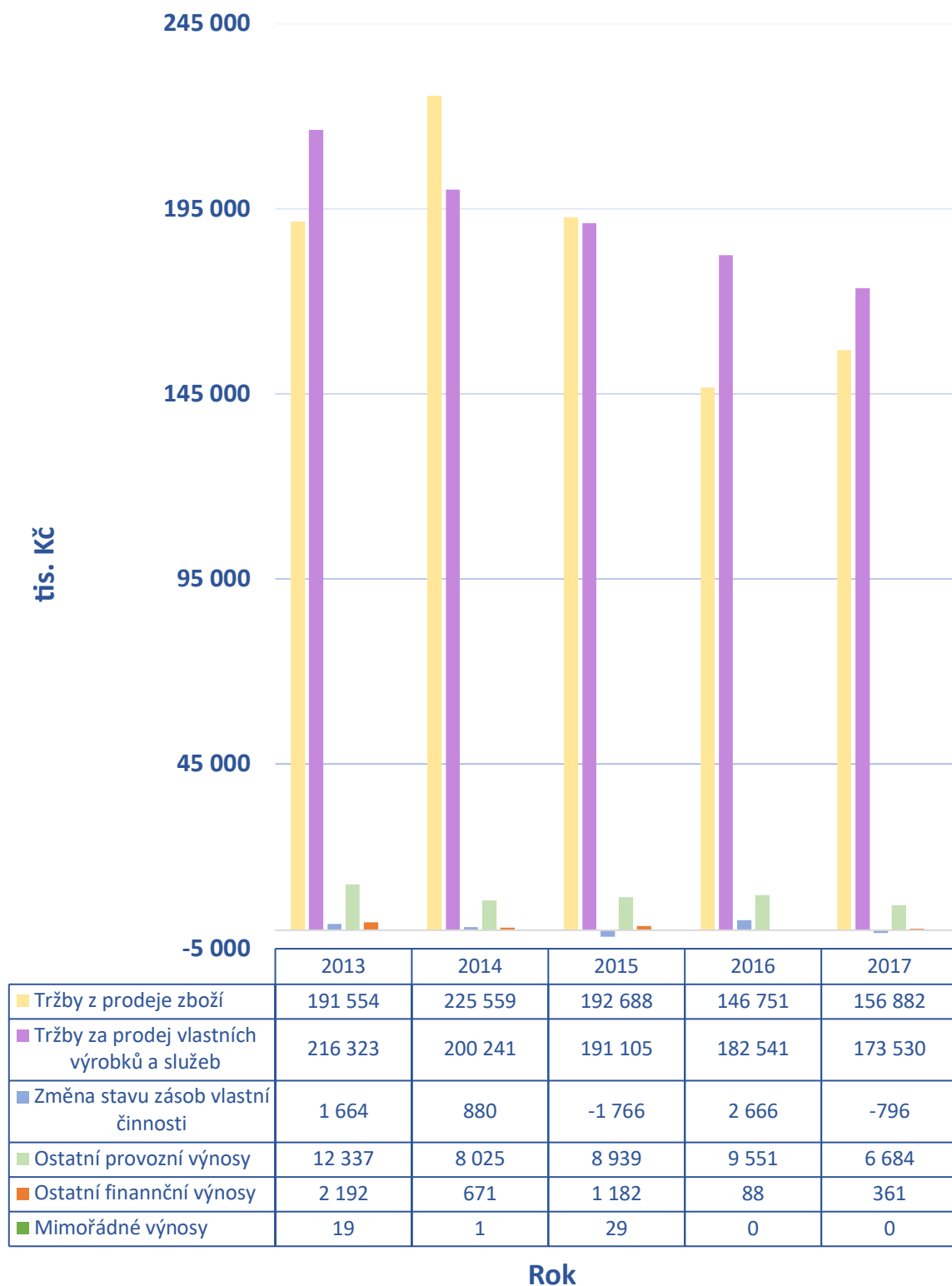


**Graf č. 7: Vertikální analýza výnosů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

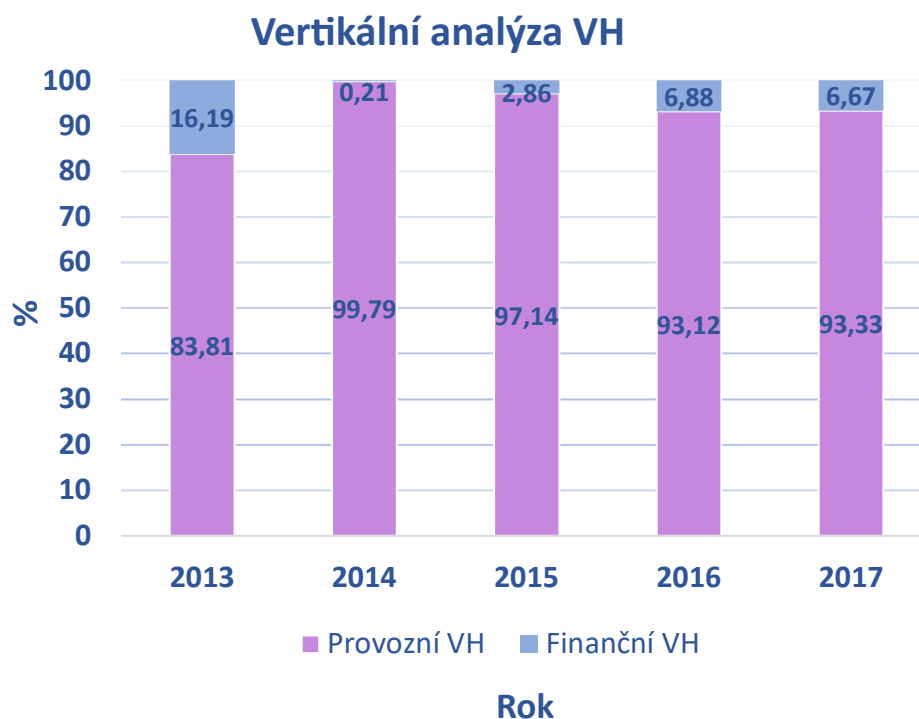
Z grafu struktury výnosů lze říci, že největší položkou jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, další výraznou položkou jsou tržby z prodeje zboží. Tyto dvě dílčí skupiny tvoří každoročně přibližně 90 %. Ostatní tržby netvoří již tak podstatnou část na celkových výnosech. V roce 2014 byla procentuální převaha u položky tržby z prodeje zboží nad položkou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tento jev je zaznamenán pouze v daném roce a v roce 2015, kdy byly tyto dvě skupiny spíše vyrovnané. S růstem tržeb z prodeje zboží, které jsou především za hořčici, třtinový cukr a rýži, je také spojený nárůst nákladů vynaložených na prodané zboží, z tohoto vyplývá, že v daném roce ve společnosti převažoval spíše prodej zboží, než prodej výrobků a služeb (19).



### Struktura výnosů (v tis. Kč)



**Graf č. 8: Struktura výnosů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)



**Graf č. 9: Vertikální analýza VH**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

V letech 2013 až 2017 vždy výrazně převyšuje provozní výsledek hospodaření nad finančním, tato skutečnost je dána tím, že se společnost zabývá zejména provozní činností, nikoliv finanční. Ve sledovaných obdobích byl vždy provozní i finanční výsledek hospodaření kladný, což je pro společnost velmi pozitivní.

### 2.2.3 Analýza trhu produktů

V dílčí podkapitole bude zpracována problematika analýzy trhu produktů, která zahrnuje nejen informace o konkrétní společnosti, ale i porovnání s konkurenčními společnostmi na trhu, a také informace o daném trhu, na kterém se pohybuje.

#### Typ tržní struktury

Společnost KÁVOVINY akciová společnost vyrábí širokou škálu výrobků, a proto ji nelze zařadit do jediného typu tržní struktury, následně budou uvedeny jednotlivé druhy.

*Monopolistická konkurence* – nejznámějším výrobkem je Melta, na který společnost vlastní ochranou známku. Hlavní nabídku společnosti tvoří kávové náhražky, přípravky

na pečení, kakao, piškoty, hořčice, a další potraviny. Všechny tyto uvedené produkty vyrábí a nabízí na trhu značné množství společností, a zároveň se jedná o blízké substituty, které se liší například obalem, kvalitou a cenou, tyto znaky vypovídají o typu nedokonalé konkurence nazývané Monopolistická konkurence (14).

*Oligopol* – výrobek pufovaná rýže známá jako Arizonky a Burisony nemají na trhu příliš velkou konkurenci, proto jej lze zařadit do nedokonalé konkurence zvané Oligopol, která je typická 2 až 6 společnostmi vystupujícími na trhu s diferencovaným výrobkem (14).

### **Postavení společnosti na trhu**

Společnost KÁVOVINY akciová společnost se potýká s poměrně velkým množstvím konkurenčních společností, je to dáno především tím, že neustále roste zájem o zdravější alternativy současných potravin a nápojů, které jsou pro občany běžně k dostání.

Hlavním konkurentem společnosti KÁVOVINY akciová společnost v oblasti výroby kávových náhražek je společnost Nestlé S. A. se svým produktem Caro Original. Další konkurenční společnosti ve výrobě kávových náhražek je společnost PRO-BIO, obchodní společnost s r.o. s produktem „Špaldové kafe s cikorkou.“ Zatímco PRO-BIO, obchodní společnost s r. o. se pyšní Českým původem a prodává své výrobky především na tuzemském trhu a případně v Evropě, tak Nestlé S. A. je největší světovou společností zaměřující se na potraviny a nápoje původem ze Švýcarska a nyní své výrobky nabízí ve 33 zemích Evropy a dále v Severní a Jižní Americe, Asii, Austrálii i v Africe (15).

Sledovaná společnost je na trhu již dlouhá desetiletí a lidé ji velmi dobře znají především díky tradičnímu výrobku Melta. Produkty společnosti jsou k dostání v obchodních řetězcích, které jsou přístupné naprosto všem zákazníkům, a dále ve specializovaných prodejnách tzv. zdravých výživách.

Společnost vykazuje kladný výsledek hospodaření, tato skutečnost vypovídá o finanční stabilitě společnosti. V porovnání výsledku hospodaření české společnosti PRO-BIO obchodní společnost s. r. o., který dosahoval bohužel i záporných čísel, vykazuje společnost KÁVOVINY akciová společnost vyrovnanějších a vyšších hodnot. Společnost Nestlé Česko s. r. o. v zastoupení pro Českou republiku vykazuje kladné a několikanásobně vyšší hodnoty výsledky hospodaření s rostoucím tempem v letech (15).

## Vývoz do zahraničí

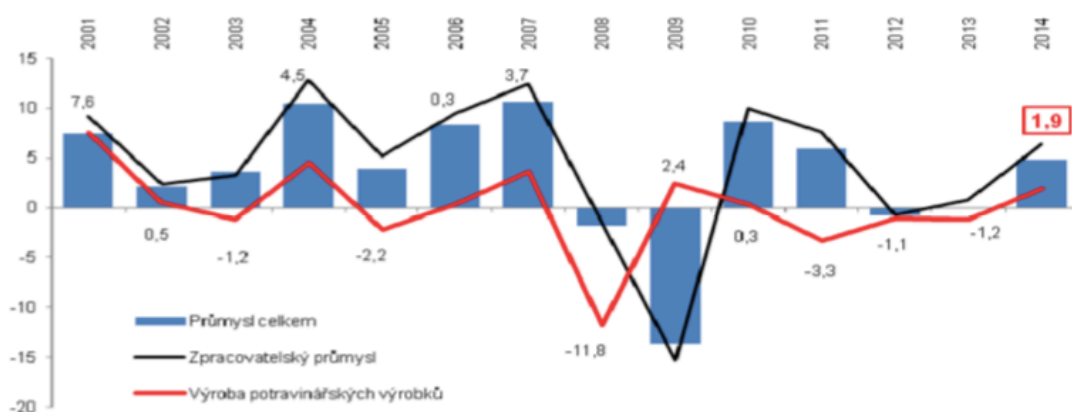
Společnost KÁVOVINY akciová společnost vyvází své výrobky do zahraničí, především do Německa, Slovenska, Maďarska, Polska, USA a Chorvatska. Prodeje výrobků do zahraničí neustále rostou, zejména v roce 2016 došlo k nárůstu, a to téměř o 36 % (12).

## Vývoj daného trhu

Společnost se zaměřuje na výrobu potravin a nápojů, a to zejména kávových náhražek. Daná činnost spadá k hlavním odvětvím zpracovatelského průmyslu v České republice, ale i v celé Evropské unii, kterým je potravinářský průmysl. Tento obor se v ČR podílí na HDP 2,7 %. Význam potravinářské výroby je dán především zabezpečováním výživy obyvatelstva, výrobou a prodejem zdravotně nezávadných, bezpečných, kvalitních, cenově dostupných potravin, výkonností a rostoucí konkurenceschopností tohoto odvětví. Z důvodů nutnosti dodržení požadavků legislativy Evropské unie je zapotřebí, aby společnost vynakládala úsilí a investovali do hygieny a modernizace svých provozů (17).

Uvedené údaje se vztahují k roku 2014, důvodem je omezené množství zveřejněných údajů na webových stránkách českého statistického úřadu.

V roce 2014 jsou zaznamenány pozitivní výsledky produkce potravin v České republice. Tuzemští producenti zvýšili svou výrobu reálně o 1,9 %, přibližně stejně jako byl přírůstek HDP, který dosáhl navýšení o 2 %. Zároveň dochází ke klesajícímu tempu celkových dovozů potravin do ČR, a to již třetím rokem v řadě. Rovněž výdaje na spotřebu potravin a nealkoholických nápojů rostly nejvíce za posledních pět let (17).



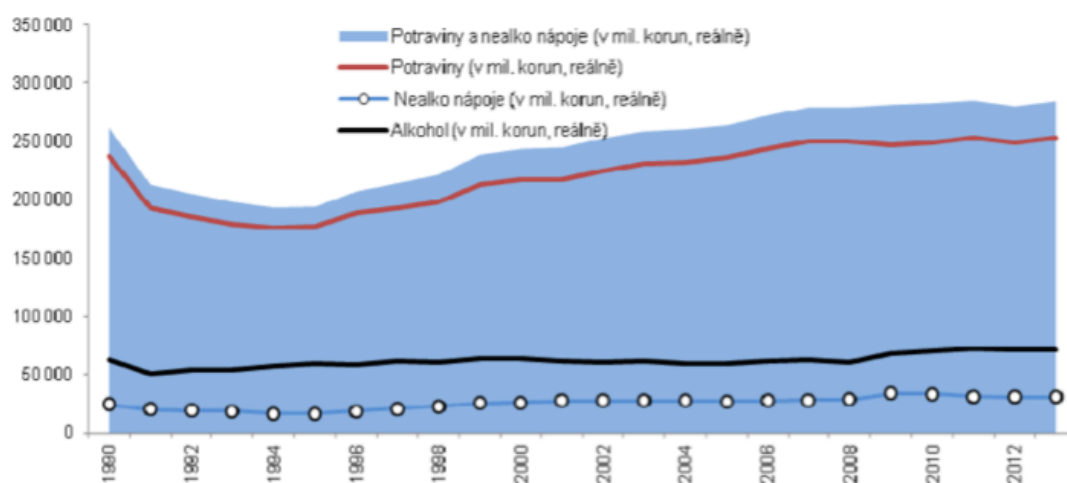
**Graf č. 10: Produkce průmyslu**  
(Zdroj: 17)

Z uvedeného grafu je patrné, že v roce 2014 došlo k růstu průmyslu jako celku, ale rovněž zpracovatelského průmyslu a výroby potravinářských výrobků, a to o 1,9 %.



**Graf č. 11: Dovoz potravin a výroba potravinářských výrobků**  
(Zdroj: 17)

Výše uvedený graf vypovídá o růstu výroby potravinářských výrobků a zároveň o poklesu dovozu potravin ze zahraničí do České republiky.



**Graf č. 12: Výdaje za potraviny a nápoje**  
(Zdroj: 17)

Výdaje za potraviny a nápoje mají rostoucí tempo, a to již několik let za sebou.

Z rostoucí produkce a rovněž výdajů za potraviny a nápoje je patrné, že celková spotřeba potravinářských výrobků roste.

#### **2.2.4 Shrnutí ekonomické situace a analýzy trhu produktů**

Podstatným závěrem analýzy ekonomické situace společnosti je zjištění, že ve všech sledovaných letech, tedy v roce 2013 až 2017 bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření, který byl nejvyšší v roce 2017. Hodnoty výsledku hospodaření se pohybují v řádech milionů korun. Z této skutečnosti vyplývá, že společnost disponuje dostatečným množstvím finančních zdrojů na rozvoj systému odměňování. Postupem let docházelo k poklesům výnosů, a díky vzájemné integritě, i nákladů, avšak výnosy byly stále vyšší než náklady.

Z analýzy trhu produktů vyplývá, že se společnost na daném trhu potýká s poměrně rozsáhlou konkurencí v oblasti některých výrobků, avšak díky své finanční stabilitě, dlouholeté tradici a přibývajícím vývozům do zahraničí je stále úspěšnou společností. Celková spotřeba v potravinářském průmyslu roste, a rovněž klesají dovozy ze zahraničí, tyto faktory jsou pro budoucnost společnosti velmi příznivé a dá se očekávat rostoucí poptávka po daných produktech.

### **2.3 Analýza Mc Kinsey 7S**

Dílčí kapitola bakalářské práce se zabývá interní analýzou sedmi faktorů, které jsou klíčové pro fungování společnosti. Budou definovány následující činitelé: organizační struktura, spolupracovníci, systémy, strategie, styl řízení, schopnosti a sdílené hodnoty.

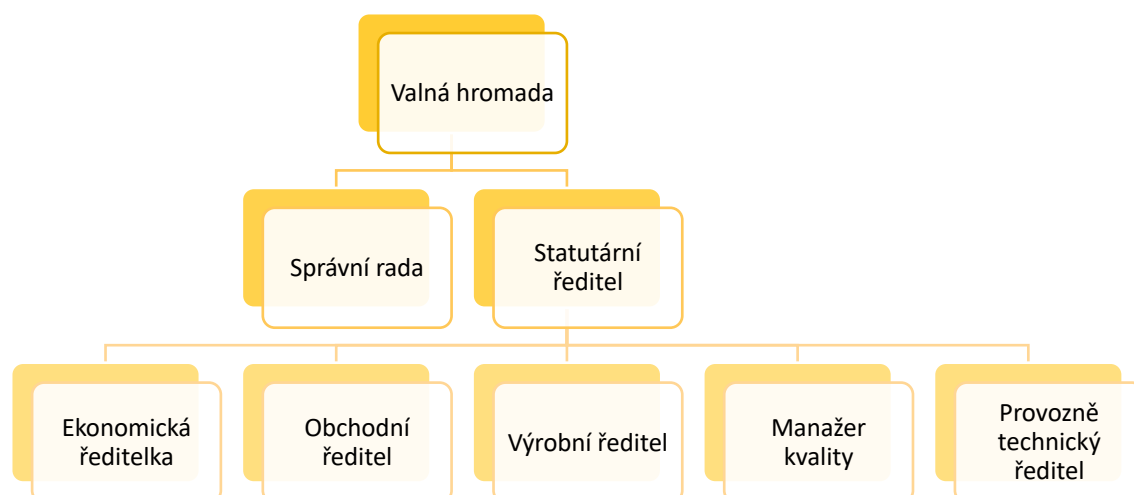
#### **2.3.1 Organizační struktura**

Společnost měla k 31. 12. 2018 54 zaměstnanců. Dále společnost nevyužívá brigádníky, avšak pracovní pozice výrobní dělník ve výrobním úseku obsazuje prostřednictvím personálních agentur. KÁVOVINY akciová společnost spadá do kategorie středních podniků, dle definice splňuje podmínku počtu zaměstnanců do 250 a také roční obrát do 50 mil EUR (19).

Společnost využívá liniovou organizační struktury, kdy má každý zaměstnanec jednoznačně určeného jediného vedoucího. Níže je uvedena organizační struktura, která je rozdělená do jednotlivých úseků (22).

Náplň práce jednotlivých pracovních pozic je uvedena v pracovních smlouvách zaměstnanců.

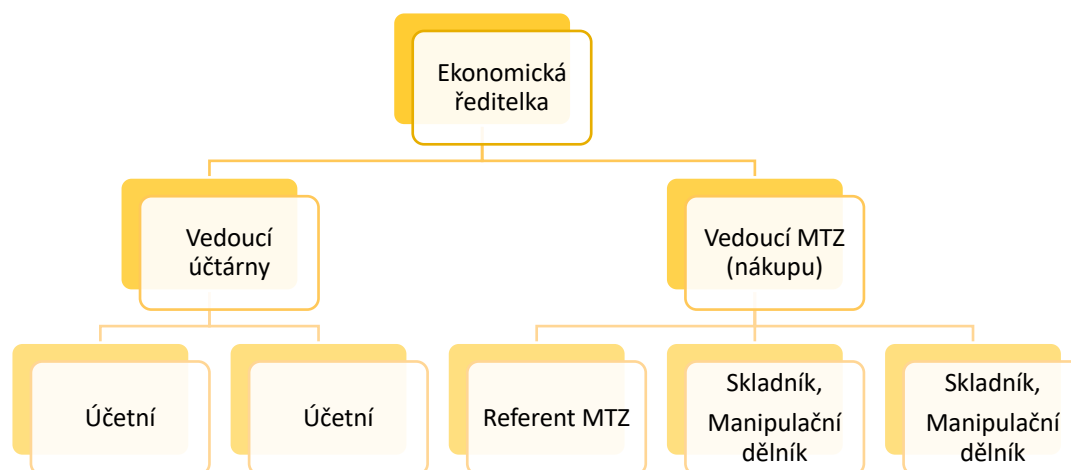
## Úsek předsedy představenstva



**Obrázek č. 8: Organizační struktura úseku předsedy představenstva společnosti**  
(Zdroj: 19)

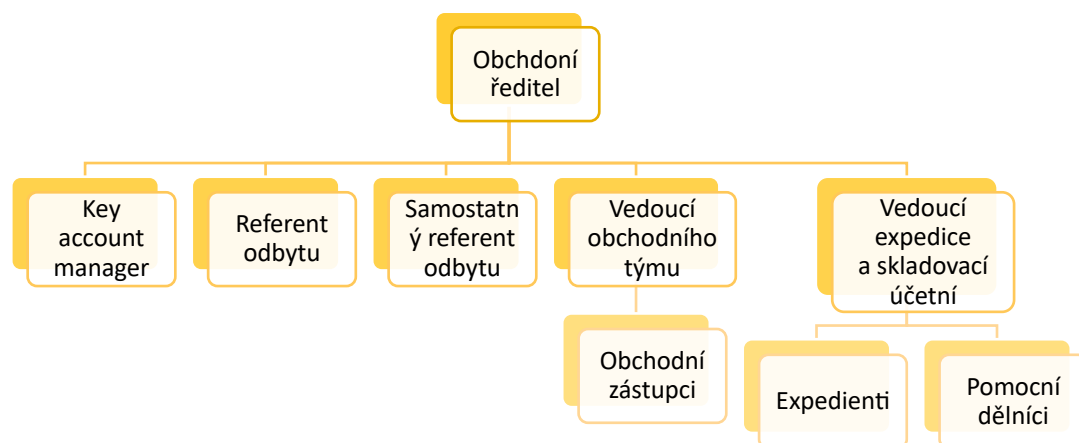
Společnost zvolila monistický systém vnitřní struktury. Správní rada se skládá ze tří členů. Ostatní pracovní pozice v úseku předsedy představenstva jsou zastoupeny jednou osobou (12).

## Ekonomický úsek



**Obrázek č. 9: Organizační struktura v ekonomickém úseku společnosti**  
(Zdroj: 19)

## Obchodní úsek

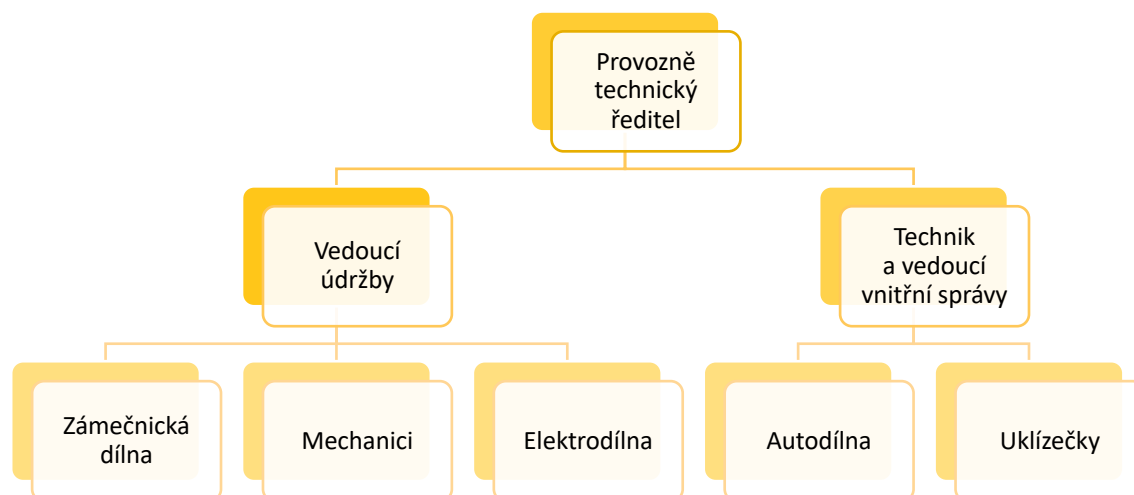


Obrázek č. 10: Organizační struktura v obchodním úseku společnosti  
(Zdroj: 19)

V obchodním úseku jsou uvedené pracovní pozice zastoupeny jednou osobou vyjma následujících:

- 5 obchodních zástupců,
- 2 expedienti,
- 2 pomocní dělníci (19).

## Provozně technický úsek



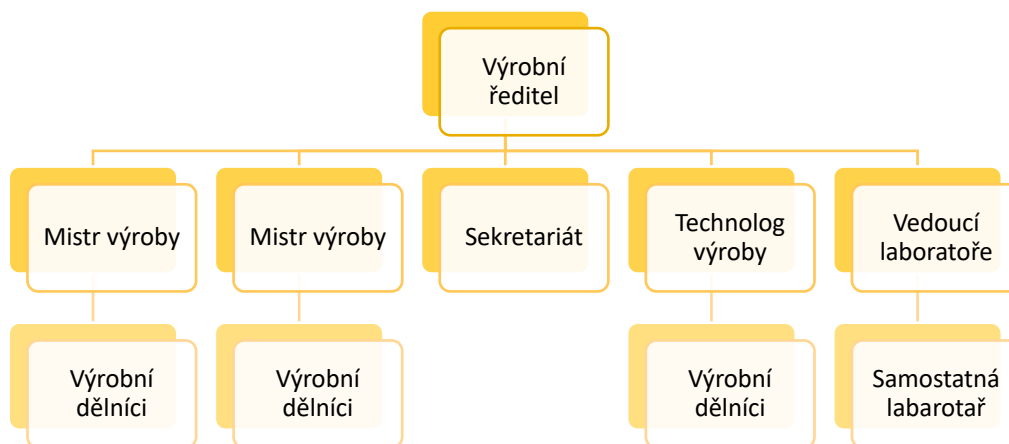
Obrázek č. 11: Organizační struktura provozně technického úseku společnosti  
(Zdroj: 19)



V provozně technickém úseku jsou pracovní pozice zastoupeny jednou osobou vyjma následujících:

- 2 zámečníci,
- 2 mechanici,
- 2 elektrikáři,
- 2 uklízečky (19).

### Výrobní úsek

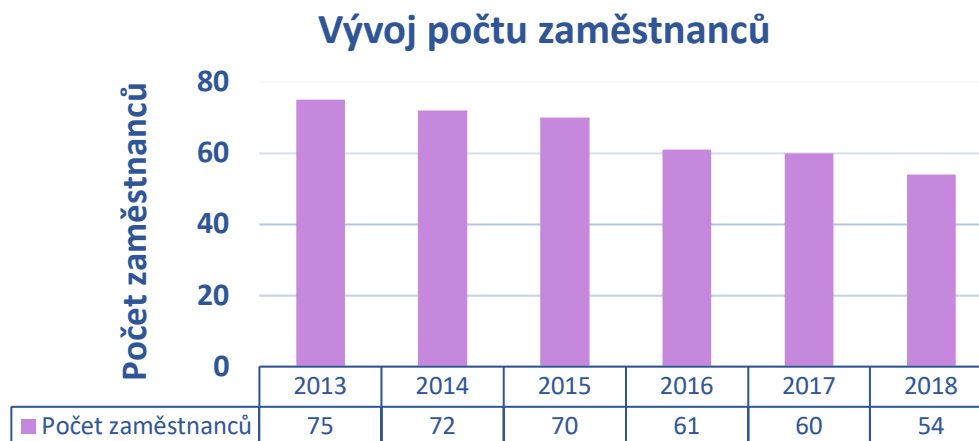


Obrázek č. 12: Organizační struktura výrobního úseku společnosti  
(Zdroj: 19)

Ve výrobním úseku jsou pracovní pozice zastoupeny jednou osobou vyjma následující:

- 12 výrobních dělníků, z toho jsou 2 podřízeni technologovi výroby, a ostatní dvěma mistrům výroby (19).

### 2.3.2 Spolupracovníci



**Graf č. 12: Vývoj počtu zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

Počet zaměstnanců v letech 2013 až 2018 klesl o 28 %, důvodem je především využití zaměstnanců ve výrobním úseku prostřednictvím personální agentury. V současné době společnost zaznamenává nedostatek zaměstnanců zejména ve výrobním a provozně technickém úseku, konkrétně má nedostatek výrobních dělníků a mechaniků (19).

Ze 70 % se jedná o nedobrovolné odchody ze zaměstnání, důvodem propouštění zaměstnanců je neochota podávat požadované pracovní výkony, a to zejména oblasti výroby, což se také shoduje s výsledky pro celou Českou republiku, kde je nejvyšší fluktuace právě na výrobních a hůře placených pracovních pozicích (19, 21).

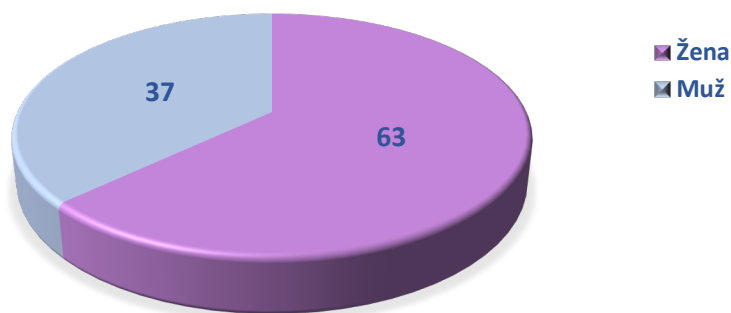
Za sledované období od roku 2013 po rok 2018 mají KÁVOVINY akciová společnost průměrnou výši fluktuace 6,26 %, tato hodnota spadá do přirozené míry fluktuace, která se považuje v České republice za 5 až 7 % (21).

Společnost má hned několik předpokladů pro nižší míru fluktuace, dle statistik uvedených pro Českou republiku. Prvním je vyšší procento žen ve společnosti, které činí 63 %, a dále věk zaměstnanců, který je z 85 % vyšší než 35 let.

**Tabulka č. 4: Míra fluktuace zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	75	72	70	61	60	54
Odchody zaměstnanců	3	2	9	1	6	-
Míra fluktuace (v %)	4,0	2,8	12,9	1,6	10	-

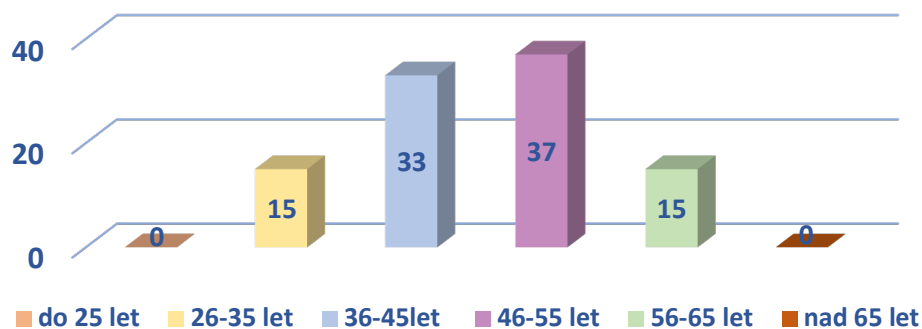
### Struktura zaměstnanců podle pohlaví (v %)



**Graf č. 13: Struktura zaměstnanců podle pohlaví za rok 2018**  
(Zdroj: 19)

Dle grafu lze jednoznačně říci, že ve společnosti výrazně převyšuje zastoupení žen nad muži. Tato skutečnost nastává ve všech pracovních úsecích s výjimkou provozně technického, kde tvoří ženy pouze jednu čtvrtinu, a úseku předsedy představenstva, kde je žena pouze jedna, a to na pracovní pozici ekonomická ředitelka (19).

### Struktura zaměstnanců podle věku (v %)



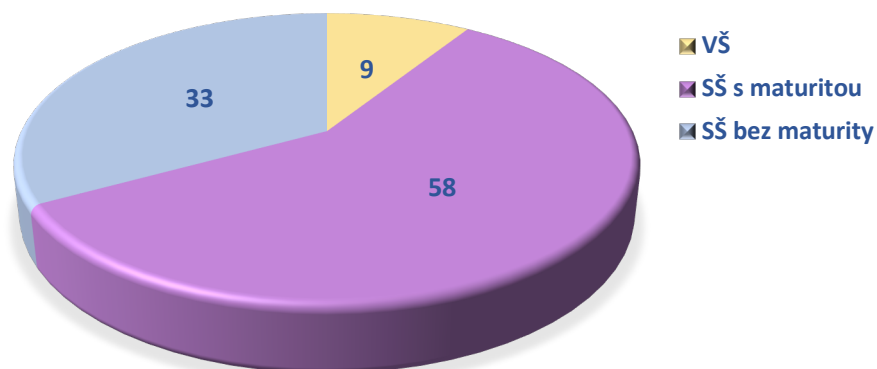
**Graf č. 14: Struktura zaměstnanců podle věku za rok 2018**  
(Zdroj: 19)

Z uvedeného grafu o struktuře zaměstnanců dle věku je patrné, že největší skupinu tvoří zaměstnanci ve věku od 46 do 55 let, druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36 až 45 let a následují skupiny ve věku od 26 do 35 let spolu se skupinou od 56 do 65 let, ve věku do 25 let a nad 65 let není žádný zaměstnanec.

Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost je 45,7 let, jenž spadá do rozmezí věkové skupiny 36 až 45 let.

Vyšší věk zaměstnanců ve společnosti může být hrozbou v budoucnosti, kdy budou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 46-55 let odcházet do starobních důchodů, a společnost bohužel nemá žádné zaměstnance ve věku do 25 let.

### Struktura zaměstnanců podle vzdělání (v %)

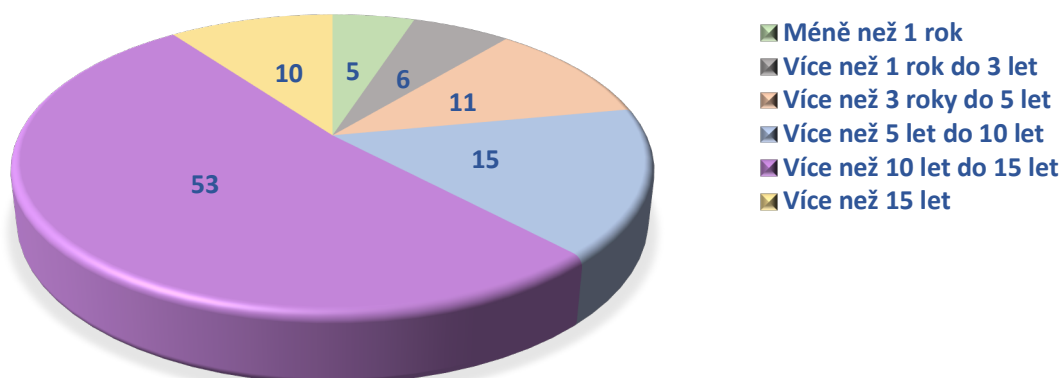


**Graf č. 15: Struktura zaměstnanců podle vzdělání za rok 2018**  
(Zdroj: 19)

Ve společnosti zastupuje nepočetnější skupinu zaměstnanci se vzděláním středoškolským s maturitní zkouškou, následuje vzdělání středoškolské bez maturitní zkoušky, a 9 % zaměstnanců je zastoupeno vzděláním vysokoškolským. Počty zaměstnanců s konkrétním stupněm vzdělání je následující, 5 vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, 31 zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou a 19 zaměstnanců má střední školu bez maturitní zkoušky (19).

Jelikož je hlavním předmětem podnikání společnosti výroba potravinářských výrobků, tak převaha středoškolského vzdělání zaměstnanců je dostačující. Společnost klade důraz zejména na dovednosti, schopnosti a zkušenosti zaměstnanců. Řídící pracovní pozice jsou zastoupeny zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským, především v ekonomickém úseku, kde má uvedené vzdělání ekonomická ředitelka, vedoucí účtárny a vedoucí MTZ (19).

### Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání (v %)



Graf č. 16: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání za rok 2018  
(Zdroj: 19)

V grafu struktury zaměstnanců podle délky zaměstnání tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanci, kteří pracují pro společnost 10 až 15 let, naopak nejméně zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok, a to pouhých 5 %. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní více než 5 let tvoří 78 %. Tato skutečnost koresponduje s mírou fluktuace ve společnosti, která vyhovuje přirozené míře fluktuace. Graf vypovídá o tom, že společnost dokáže navázat trvalý vztah se stávajícími zaměstnanci, kteří každým rokem nabývají nových zkušeností a znalostí vhodných pro výkon v zaměstnání.

#### Nemocnost zaměstnanců

Společnost neeviduje statistiky o nemocnosti zaměstnanců (19).

#### Provozně poměrové ukazatele

V dílčí podkapitole budou provedeny výpočty některých z provozně poměrových ukazatelů.

Z níže uvedené tabulky, kde jsou uvedeny vypočtené hodnoty produktivity práce z tržeb, vyplývá, že od roku 2013 tržby na jednoho zaměstnance rostly, pouze v roce 2016 došlo k poklesu. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2014 oproti roku 2013, důvodem je růst tržeb a rovněž mírný úbytek zaměstnanců. Mezi rokem 2013 a 2017 došlo k nárůstu o 68, 51 tisíc Kč, v relativním vyjádření o 1,26 %. Růst hodnot je považován za kladný výsledek.

Mzdová produktivita ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost v průběhu let poklesla o 4,13 Kč tržeb na jednu korunu nákladů, v relativním vyjádření o 16,7 %, tento

jev je nežádoucí. Největší pokles je patrně v roce 2015 oproti roku 2014. Důvodem je výrazný pokles tržeb, a naopak růst mzdových nákladů.

Ve společnosti ukazatel nákladovosti výnosů v jednotlivých letech klesá, znamená to, že množství nákladů připadajících na jednu korunu výnosů klesají, jedná se o jev kladný. Nejnižší hodnoty je dosaženo v roce 2017, znamená to, že i přes pokles výnosů, došlo k většímu poklesu nákladů. Ve sledovaném období mezi rokem 2013 a 2017 došlo k poklesu o 0,04 Kč nákladů na jednu korunu tržeb.

Ze získaných hodnot je čitelné, že čistý zisk na jednoho zaměstnance v letech rostl, což je žádoucí stav. Největší růst nastal v roce 2017 oproti roku 2016, kdy výrazně vzrostl čistý zisk a mírně poklesl počet zaměstnanců. V roce 2017 je hodnota vyšší oproti roku 2013 o 193,08 tisíc Kč, v relativním vyjádření došlo k růstu zisku na jednoho zaměstnance více než o 350 %.

**Tabulka č. 5: Provozně poměrové ukazatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

Ukazatel/rok	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)</b>	5 438,36	5 913,89	5 482,76	5 398,23	5 506,87
<b>Mzdová produktivita (v Kč)</b>	24,74	24,69	21,65	20,51	20,61
<b>Nákladovost výnosů (v Kč)</b>	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95
<b>Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)</b>	76,20	129,71	193,97	161,08	269,28

### 2.3.3 Systémy

Společnost KÁVOVINY akciová společnost vytváří pro každého zaměstnance individuální mzdu, která se skládá z pevné a pohyblivé složky mzdy. Poměr těchto dvou veličin je na každé pracovní pozici individuální, a to na základě náplně práce, náročnosti, zkušeností a vzdělání zaměstnance. Je tedy stanovena pevná část mzdy, kterou obdrží zaměstnanec vždy, a k ní každý měsíc obdrží určitou omezenou výši pohyblivé složky, která je určena procentem ze základní mzdy, stanovuje ji nadřazený na základě výkonu

podřízeného zaměstnance v daném měsíci. Všichni zaměstnanci pracují pro společnost na hlavní pracovní poměr (19).

Společnost klade značný důraz na výši pohyblivé složky, zejména u obchodních zástupců. V porovnání s Pardubickým krajem stanovila společnost pohyblivé složky vyšší téměř u všech pracovních pozic, naopak průměrnou měsíční hrubou mzdu poskytuje nižší (19).

Způsob přidělování pohyblivé složky mzdy stanovilo vedení společnosti odlišně pro každého zaměstnance na dané pracovní pozici. Nejvyšší procento pohyblivé složky má zaměstnanec na pracovní pozici obchodní zástupce v obchodním úseku, v pracovní smlouvě má obchodní zástupce pevně stanovenou peněžní částku, kterou obdrží každý měsíc a k ní mu přísluší pohyblivá část mzdy, která je závislá na množství uskutečněných prodejů (19).

Každý ze zaměstnanců má podrobné informace o způsobu přidělování a výši pevné a pohyblivé složky mzdy uvedené v pracovní smlouvě (19).

Následně je uvedena tabulka, která obsahuje konkrétní pracovní pozice a výše jejich průměrné mzdy a pohyblivé složky.

**Tabulka č. 6: Průměrné měsíční hrubé mzdy a pohyblivé složky mzdy ve společnosti v roce 2018**  
(Zdroj: 19)

Pracovní pozice	KÁVOVINY akciová společnost	
	Průměrná měsíční hrubá mzda (v Kč)	Pohyblivá složka mzdy (v %)
Ekonomický ředitel	70 000	35
Obchodní ředitel	68 000	38
Provozně technický ředitel	64 000	32
Výrobní ředitel	66 000	35
Vedoucí účtárny	32 000	20
Vedoucí MTZ (nákupu)	30 000	20
Účetní	25 000	15
Referent MTZ (nákupu)	23 000	15
Skladník	19 500	20
Manipulační dělník		
Key account manager	28 000	25
Referent odbytu	19 000	35
Samostatný referent odbytu	19 000	35
Vedoucí obchodního týmu	28 000	25
Vedoucí expedice	25 000	35
Skladovací účetní		
Obchodní zástupce	29 000	130
Expedient	19 000	40
Pomocný dělník	17 000	40
Vedoucí údržby	25 000	15
Technik	23 000	20
Vedoucí vnitřní správy		
Zámečnická dílna	20 000	10
Mechanik	25 000	15
Elektrodílna	20 000	15
Autodílna	25 000	15
Uklízečka	15 000	10
Mistr výroby	23 000	15
Sekretariát	20 000	15
Technolog výroby	27 000	20
Vedoucí laboratoře	29 000	30
Výrobní dělník	18 000	25
Samostatná laboratoř	23 000	20



Zaměstnancům jsou dále poskytovány následující benefity.

### **Náborový příspěvek**

Z důvodu nedostatku zaměstnanců na pracovní pozici mechanik ve výrobním úseku, se společnost rozhodla poskytovat náborový příspěvek (19).

### **Zvýhodněné ceny stravování**

Všichni zaměstnanci mají možnost využívat zvýhodněné ceny stravování ve společnosti za pouhých 23 Kč. Navíc pokud zaměstnanec odchází do starobního důchodu přímo ze zaměstnání u společnosti, tak může využívat obědy za uvedenou cenu i nadále. Tento druh benefitu nahrazuje stravenky, které jsou v dnešní době využívány velmi často (19).

### **5. týden dovolené navíc**

Dle zákoníku práce má každý zaměstnanec nárok na 4 týdny dovolené v roce, avšak společnost poskytuje jako benefit 5. týden dovolené, který se stal velmi oblíbeným (19).

### **Automobil, notebook, mobilní telefon**

Zaměstnanci, kteří k výkonu své práce potřebují služební vůz, notebook, či mobilní telefon jej mají plně k dispozici, například obchodní zástupci by se bez služebního automobilu neobešli, a dále jsou tyto benefity poskytovány zaměstnancům na vyšších pracovních pozicích. Automobil využívá pro pracovní i osobní účely obchodní ředitel, výrobní ředitel, vedoucí obchodního týmu a pět obchodních zástupců. Mobilní telefon i pro osobní účely využívá statutární ředitel, obchodní ředitel, výrobní ředitel, pět obchodních zástupců, key account manager a vedoucí obchodního týmu. Výměna automobilů obchodních zástupců je pevně stanovena jedenkrát za tři roky a u notebooků a mobilních telefonů dle potřeby (19).

### **Školení a rekvalifikace zaměstnanců**

Společnost si zakládá na dobrých výsledcích zaměstnanců, proto pravidelně podstupují nezbytná školení, která jsou realizována jak interně, tak externě dle potřeb. V okamžiku změny legislativy jsou zaměstnanci proškoleni prostřednictvím elektronické konference (19).

## **Pracovní doba**

Zaměstnanci mají pevnou pracovní dobu 7,5 hodin plus 0,5 hodiny na oběd. Avšak ne každý zaměstnanec má pevně stanovený čas, který musí trávit na svém pracovišti. Pochopitelně například obchodní zástupci si organizují svůj denní pracovní plán zejména na základě předešlé domluvy s klienty. Rovněž ne všichni zaměstnanci musí přicházet do zaměstnání v pevně stanovený čas. Například ve výrobním úseku je čas příchodu a odchodu pevně stanoven, avšak v ekonomickém či obchodním úseku je tento čas koncipován o něco volněji a ponechává zaměstnancům větší svobodu volby příchodu a odchodu ze zaměstnání, samozřejmě s podmínkou dodržení splnění svých pracovních povinností (19).

## **Pracovní prostředí**

Jedním z pilířů spokojenosti zaměstnanců je pracovní prostředí, které vytváří vhodné pracovní podmínky k výkonu práce. THP zaměstnanci mají vytvořené příjemné prostředí v samostatných kancelářích, v obchodním úseku je využit openoffice. Dále je zaměstnancům k dispozici plně vybavená kuchyň a šatny. Naprostou samozřejmostí je čisté prostředí doplněno klimatizací (19).

### **2.3.4 Strategie**

Společnosti záleží na spokojenosti svých zákazníků, proto si zakládá na kvalitě zpracování výrobků a také na rozšíření stávajícího sortimentu. Cílem není pouze uspokojit zákazníka po stránce chuťové, ale také poskytnout výrobky, které jsou prospěšné pro jeho zdraví. Každý rok investuje do nových technologií 10 až 20 miliónů korun, především se jedná o nové stroje, které pomáhají udržet vysoký standard výrobků. Společnost také klade důraz na využití původních receptur, jejichž tradice sahá do 19. století (19).

## **Personální strategie**

Cílem společnosti je udržet si stávající pracovní kolektiv a zvyšovat jejich schopnosti prostřednictvím odborných školení. Pro vedení společnosti jsou důležité zejména dovednosti a zkušenosti, nepřikládají příliš vysoké hodnoty míře dosaženého vzdělání. Společnost se potýká s nedostatkem zaměstnanců ve výrobním úseku na pozici výrobní dělník a v provozně technickém úseku je nedostatek mechaniků, kterým dokonce nabízí

náborový příspěvek. Společnost nemá příliš dobré zkušenosti se spoluprací s úřady práce. Provoz ve výrobním úseku je 2 až 3 směnný, na základě aktuálních potřeb (19).

### **2.3.5 Styl**

Ve snaze společnosti je uplatňování demokratického stylu řízení, který spočívá v respektování názorů, návrhů, znalostí a dovedností podřízených, avšak konečné rozhodnutí si ponechává vedení. Společnost upřednostňuje přímou komunikaci prostřednictvím porad, každodenní verbální komunikace, zápisů a případně je doplněna komunikací elektronickou skrze e – maily (19).

### **2.3.6 Schopnosti**

Společnost prokazuje své schopnosti prostřednictvím kladných ekonomických výsledků a každoročním certifikováním. Je držitelem certifikátu *International Food Standard* v překladu mezinárodní potravinářský standard, který se zaměřuje na bezpečnost, kvalitu a zákonné požadavky při výrobě potravin. Společnost hodnotí, ale také přijímá hodnocení stávajících zákazníků, kteří mají zároveň kdykoliv přístup k auditu (19).

Stávající, ale i noví zaměstnanci podstupují interní i externí školení, které se liší na základě postavení v organizační struktuře, pro výrobní úsek jsou podstatná školení z oblasti nových technologií, a naopak THP zaměstnanci podstupují školení například v okamžiku změn legislativy. Pro společnost je důležité mít proškolené a kvalifikované zaměstnance, kteří mají v dané oblasti dostatečné vědomosti a ty následně dokážou aplikovat v praxi (19).

### **2.3.7 Sdílené hodnoty**

Pro společnost je prioritou spokojenost a dlouhodobá spolupráce se zákazníky, proto se jim snaží vyhovět, plnit stanovené termíny a volit vhodnou komunikaci. Nesmí však opomíjet ani dobré vztahy se svými zaměstnanci, které bývají častokrát náročnější, a potýkají se s nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci a loajalitě ze strany zaměstnanců. I přesto se snaží vedení společnosti vytvářet pro své zaměstnance vhodné pracovní prostředí, navázat vzájemnou komunikaci, být tolerantní a tímto dosáhnout dlouhodobé spolupráce (19).

KÁVOVINY akciová společnost věnuje pozornost také obalům, do kterých své výrobky balí. Je samozřejmostí, že používané obaly jsou zdravotně nezávadné a odpovídají

požadavkům vyhlášky Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích. Všechny distribuované obaly a balené výrobky jsou řádně označeny materiálem, ze kterého je obal vyroben, způsobem nakládání s použitým obalem a jsou zpoplatněny v systému EKO - KOM. Společnost uzavřela smlouvu se společností EKO-KOM, a. s., a to s cílem zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů (19).

Vedení společnosti zvažuje budoucí možnost zařazení biologicky odbouratelného plastu na bázi polylaktidu. Tento termoplast je 100% výrobkem z kukuřice a jeho největší předností je biologická odbouratelnost v přírodě a při kompostování. Dále uvažuje o omezení plastových obalů především v případě hořčic a jejich nahrazení obaly skleněnými (19).

### **2.3.8 Shrnutí analýzy McKinsey 7S**

Společnost využívá liniovou organizační strukturu, a jednotliví zaměstnanci jsou zařazeni do konkrétních pracovních úseků. KÁVOVINY akciová společnost spadá do kategorie středních podniků. Pro společnost je kladné, že více než 3/4 zaměstnanců pracují ve společnosti déle než 5 let, díky tomu by se dalo říci, že mají již klíčové znalosti a schopnosti potřebné pro výkon práce ve společnosti. Průměrný věk zaměstnanců je sice vyšší a to 45,7 let, ale tato skutečnost nemusí být nevyhovující, z pohledu získaných zkušeností. Bohužel nízké procento zaměstnanců ve věku do 25 let může být problémem v budoucnosti, kdy bude docházet k odchodům zaměstnanců do starobního důchodu. Také dosažené vzdělání zaměstnanců je adekvátní k výkonům práce. Fluktuace splňuje rozmezí přirozené míry, to vypovídá o tom, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Počet zaměstnanců mezi lety 2013 a 2018 klesl o 21 kmenových zaměstnanců. Hodnoty provozně poměrových ukazatelů mají žádoucí stav, vyjma ukazatele mzdové produktivity, který v průběhu let klesal, avšak žádoucí stav je růst v průběhu let. Vyšší procento pohyblivé složky je pro zaměstnance motivující, naopak společnost neposkytuje příliš širokou nabídku benefitů. Pro společnost je důležité poskytovat svým zákazníkům nejen zdravotně nezávadné produkty, ale naopak produkty, které jsou zdraví prospěšné. Součástí strategie je každoroční investice do nových strojů. Vedení společnosti upřednostňuje dovednosti a zkušenosti před dosaženým vzděláním zaměstnanců, také uplatňuje demokratický styl řízení, a upřednostňuje přímou komunikaci. Společnost se pyšní dlouhodobou tradicí a vlastnictvím certifikátu International Food Standard, který je

zaměřen na kvalitu a bezpečnost. Důraz je kladen také na snahu o vybudování a udržení vzájemné loajality a tolerance mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Společnost neopomíná ani ekologii, proto uzavřela smlouvu se společností EKO-KOM, a. s. za účelem zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů. Do budoucna také zvažuje zavedení biologicky odbouratelných obalů vyrobených z kukuřice (13).

## **2.4 Analýza spokojenosti se stávajícím systémem odměňování**

V dílčí části bakalářské práce bude proveden výzkum spokojenosti se současným systémem odměňování ve společnosti, a to nejen z pohledu vedení společnosti, ale také ze strany zaměstnanců.

### **2.4.1 Výzkum spokojenosti zaměstnanců**

Dotazníkové šetření bylo rozdáno 54 současným zaměstnancům společnosti KÁVOVINY akciová společnost, avšak vyplněno bylo pouhými 41 z nich, to odpovídá 76% účasti. Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu roku 2019, jeho plná verze je uvedena v příloze č. 6, a v následující příloze jsou graficky znázorněny výsledky.

Z dotazníkového šetření vyplývají závěry kladné a rovněž i záporné. Mezi neutrální výsledky spadá například struktura žen a mužů ve společnosti, kde je složení následující, 59 % žen a 41 % mužů. Poměr THP a výrobních dělníků je rovněž vyrovnaný, důvodem je zastoupení pracovní pozice výrobní dělník zaměstnanci z personálních agentur.

Mezi pozitivní výsledky spadá vzdělanost zaměstnanců, která plně odpovídá činnosti společnosti, všichni zaměstnanci mají alespoň středoškolské vzdělání bez maturity, a výrazně převažuje vzdělání s maturitou. Dalším velmi pozitivním závěrem je dlouholetá spolupráce zaměstnanců se společností jako svým zaměstnavatelem, to vypovídá o schopnosti společnosti udržet si své zaměstnance a také o spokojenosti ze strany zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců vyšel vyšší, tato skutečnost může být považována za kladnou vzhledem k získaným zkušenostem zaměstnanců, avšak tento jev je považován rovněž jako záporný, důvodem je nulový počet zaměstnanců ve věku do 25 let, kteří by případně mohli nahrazovat budoucí ztráty zaměstnanců odcházejících do starobního důchodu. Téměř 3/4 zaměstnanců souhlasí se současným systémem odměňování a rovněž jej považují za spravedlivý. O něco méně respondentů souhlasí s vyšší odměny za odvedenou práci, i přesto je to 62 % zaměstnanců. Takřka všichni

zaměstnanci odpověděli, že byli obeznámeni se současným systémem odměňování, souhlasí s náplní své práce a přidělováním úkolů ze strany nadřízeného, a rovněž souhlasí s poměrem pevné a pohyblivé složky své mzdy, která je nastavena velmi vyhovujícím způsobem téměř všem zaměstnancům. Značná spokojenost byla vyjádřena u pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou každodenní činnost, a ani s pracovním kolektivem nemají respondenti problémy, pouhá asi 1/4 zaměstnanců vyjádřila mírnou nespokojenost. Není žádná záporná odpověď na otázku spokojenosti s vedením společnosti, což je velmi pozitivní. Velká část zaměstnanců dostává zpětnou vazbu každý týden a 67 % dokonce každý den, s tímto hodnocením jsou zaměstnanci ve velké míře spokojeni, a více než polovina respondentů odpověděla, že zpětná vazba má následně vliv na pohyblivou složku mzdy. Respondenti se shodují na demokratickém řízení společnosti a 15 % zvolilo styl řízení liberální, kladným výsledkem je rovněž skutečnost, že všichni zaměstnanci by doporučili společnost jako vhodného zaměstnavatele, avšak i přesto 1/4 zaměstnanců zvažovala v poslední době změnu zaměstnání, kdy nejsou nutně příčinou nedostatky ze strany společnosti, ale i zájem o osobní rozvoj daného zaměstnance. V závěru byly uvedeny důvody spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, hlavním důvodem je dlouholetá spolupráce, pracovní kolektiv, vedení společnosti a stabilita společnosti, naopak byla zmíněna nízká finanční motivace.

Mezi záporné výsledky patří pocit nízké motivace zaměstnanců současným systémem odměňování k vyšším výkonům v zaměstnání, rovněž uvedli, že by je nejvíce motivovalo navýšení základní mzdy. Dále 3/4 respondentů zvolilo, že je jejich pracovní pozice spojená se stresovými situacemi, a jako fyzicky náročné pracovní výkony v zaměstnání jsou považovány téměř 60 % zaměstnanců. Bohužel téměř 3/4 respondentů uvádějí, že nemají možnost kariérního růstu, tato skutečnost je spojena s pracovní pozicí a pracovním úsekem, ve kterém vykonávají svou pracovní činnost. Respondenti nejsou příliš spokojeni se současně poskytovanými benefity, a mají rozmanité názory na vylepšení současného systému odměňování, zejména by ocenili 13. plat, příspěvek na penzijní připojištění, sick day a vzdělávací a jazykové kurzy, naopak nejmenší zájem projeвили o příspěvek na dopravu a firemní akce. Následně zaměstnanci vyjádřili nespokojenost v oblasti komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Z tabulky níže je patrné, že 52 % zaměstnanců je se současným systémem odměňování spokojených, 22 % zaměstnanců spíše souhlasí, a 12 % zaměstnanců se systémem odměňování, prostřednictvím kterého jsou odměňováni, nesouhlasí vůbec.

**Tabulka č. 7: Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Odpověď v %			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Spokojenost se současným systémem odměňování	50	18	17	15
Spravedlnost současného systému odměňování	15	57	14	14
Motivace současným systémem odměňování	17	17	50	16
Souhlas s výší odměny za odvedenou práci s ohledem k náplni práce, náročnosti a odpovědnosti	42	20	20	18
Obeznamení se systémem odměňování ve společnosti	84	8	8	0
Souhlas s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy	83	17	0	0
Spokojenost s náplní práce	84	16	0	0
Spokojenost s pracovním prostředím na pracovišti	78	14	8	0
Spokojenost s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti	50	24	24	12
Spokojenost s přístupem nadřízeného	58	42	0	0
Spokojenost se způsobem přidělování úkolů ze strany nadřízeného	71	22	7	0
Vliv zpětné vazby na pohyblivou složku mzdy	34	30	22	14
Spokojenost se zpětnou vazbou ze strany vedení společnosti	63	25	12	0
Stresové situace spojené s pracovní pozicí	32	42	24	2
Fyzická náročnost při výkonu práce	52	7	24	17
Možnost kariérního růstu	18	11	24	47
Možnost využití odborných školení	75	2	3	20
Návrhy na vylepšení v oblasti pracovní pozice, či společnosti jako celku	84	0	0	16
Doporučení společnosti KÁVOVINY a. s. jako vhodného zaměstnavatele	54	46	0	0
Spokojenost se současnými benefity	22	24	21	33
Úvaha nad změnou zaměstnavatele	25	0	38	37
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

Zaměstnanci vyjádřili spokojenost v současném systému odměňování s:

- poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy,
- výší odměny za odvedenou práci s ohledem k náplni práce, náročnosti a odpovědnosti,
- náplní práce,
- pracovním prostředím na pracovišti,
- pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti,
- přístupem nadřízeného,
- způsobem přidělování úkolů ze strany nadřízeného,
- zpětnou vazbou ze strany vedení společnosti,
- možnostmi využití odborných školení.

Naopak nespokojenost vyjádřili s:

- motivací současným systémem odměňování,
- mírou stresových situací spojených s pracovní pozicí,
- možnostmi kariérního růstu,
- současnými benefity.

#### **2.4.2 Výzkum spokojenosti vedení společnosti**

Řízený rozhovor byl proveden s obchodním ředitelem společnosti KÁVOVINY akciová společnost dne 4. března 2019. Cílem tohoto rozhovoru je zjištění názorů na systém odměňování samotné společnosti z pohledu řídicích orgánů. Součástí rozhovoru jsou otázky na téma nedostatek zaměstnanců, motivace svých zaměstnanců, plány společnosti do budoucna, případná spolupráce s vysokými školami či jinými institucemi.

##### **1. Jaký máte názor na současný systém odměňování ve společnosti?**

Současný systém odměňování je vyhovující a neustále se vyvíjí a přizpůsobuje aktuální situaci a potřebám (20).

##### **2. Plánujete změny v systému odměňování, případné nové benefity?**

Neplánujeme zařazení žádných nových benefitů, většina zaměstnanců si jich příliš neváží a dostatečně je nemotivuje. Nemáme v plánu ani žádné jiné podstatné změny v systému odměňování (20).



**3. Myslíte si, že jsou vaši zaměstnanci spokojení?**

Spokojenost zaměstnanců je velmi individuální a také odlišná v konkrétních pracovních úsecích. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců se snažíme vytvářet vhodné pracovní prostředí a systém odměňování s vysokou mírou pohyblivé složky, aby byli zaměstnanci více motivováni (20).

**4. Máte nějaké plány ve společnosti v následujících letech?**

Každoročně modernizujeme výrobu, rozšiřujeme sortiment u našich stávajících odběratelů a zároveň se snažíme přilákat nové odběratele a dosahovat vyšších prodejů, zavádíme nové technologie v podobě strojů, do kterých investujeme 10 až 20 miliónů korun ročně a tímto tempem bychom rádi pokračovali i nadále (20).

**5. Máte dostatek zaměstnanců?**

Bohužel zaznamenáváme nedostatek výrobních dělníků ve výrobním úseku a také bychom potřebovali navýšit stav alespoň o jednoho mechanika v provozně technickém úseku. Při hledání těchto potenciálních zaměstnanců nevyužíváme úřad práce, důvodem jsou neuspokojivé předešlé zkušenosti (20).

**6. Spolupracujete pravidelně se středními či vysokými školami?**

Ano, pravidelně spolupracujeme s Univerzitou Pardubice s Fakultou chemicko – technologickou a dále i s jinými vysokými školami, ale to pouze nárazově (20).

**7. Jak si udržujete stávající zaměstnance?**

Zaměstnancům průběžně navyšujeme mzdy a volíme vysoké pohyblivé složky mzdy, které zaměstnance motivují k lepším pracovním výkonům. Poskytujeme zaměstnancům i některé benefity, ale příliš se nám neosvědčily (20).

**8. Pociťujete nějaká nebezpečí ohrožující společnost?**

Určitě ano, ze strany zaměstnanců, především ve výrobním úseku je jich nedostatek a v České republice ubývá lidí, kteří by byli ochotní na dané pracovní pozici pracovat. Proto využíváme pracovní sílu ze zahraničí, a to především ze Slovenska. Bohužel i těch ubývá, a proto se nebráníme ani obsazování volných pracovních míst na pracovní pozici výrobní dělník lidmi z jiných států, kteří

budou ovšem ochotní pracovat, to je podstatné. Dalším nebezpečím je samozřejmě konkurence na trhu produktů (20).

#### **9. Povšiml jste si nějakých nedostatků ve společnosti?**

Ano, zaznamenávám hlavní nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci, a dále máme nedostatek zaměstnanců na pracovní pozici mechanik v provozně technickém úseku a výrobní dělník ve výrobním úseku (20).

Vedení společnosti uvedlo, že je spokojené s:

- současným systémem odměňování,
- rozšiřujícím se sortimentem,
- novými technologiemi (20).

Vedení společnosti uvedlo, že je nespokojené s:

- vnitropodnikovou komunikaci,
- nedostatkem zaměstnanců na pracovní pozici mechanik a výrobní dělník,
- neochotou občanů České republiky pracovat na pracovní pozici výrobní dělník (20).

#### **2.4.3 Shrnutí analýzy spokojenosti se stávajícím systémem odměňování**

První částí analýzy spokojenosti se stávajícím systémem odměňování bylo dotazníkové šetření. Výsledky byly kladné, rovněž i záporné. Z předešlé tabulky je patrné, že 52 % zaměstnanců je se současným systémem odměňování spokojených, 22 % zaměstnanců spíše souhlasí, 15 % spíše nesouhlasí a 12 % zaměstnanců se systémem odměňování, prostřednictvím kterého jsou odměňováni, nesouhlasí vůbec. Spokojenost zaměstnanci vyjádřili s pracovním prostředím, pracovním kolektivem, rovněž s vedením společnosti a také s možností využít odborná školení. Kladné je také dosažené vzdělání zaměstnanců a převládající dlouholetá spolupráce se společností. Respondenti uvedli také souhlas s výší pohyblivé složky mzdy. Nedostatky byly spatřeny v nízké motivaci zaměstnanců, nedostatečné nabídce benefitů, vyšším průměrném věku zaměstnanců a ve vnitropodnikové komunikaci, kterou zaměstnanci uvedli v návrzích na vylepšení společnosti. Bohužel také 25 % respondentů zodpovědělo, že v nedávné době uvažovali nad změnou zaměstnavatele.

Druhou částí analýzy spokojenosti byl řízený rozhovor s vedením společnosti. Ze kterého vyplývá, že je vedení společnosti spokojené se současným systémem odměňování, a momentálně ani neplánuje zavedení mnoha změn. Společnost se bohužel potýká s nedostatkem zaměstnanců na pracovní pozici výrobní dělník ve výrobním úseku, a mechanik v provozně technickém úseku. Společnost čelí konkurenci na trhu práce a rovněž na trhu produktů, která je však do jisté míry zapotřebí. Dalším nedostatek, který uvedl obchodní ředitel, je mezera ve vnitropodnikové komunikaci. Výhodou je, že společnost spolupracuje s Univerzitou Pardubice s Fakultou chemicko – technologickou, a tím se opět lépe dostává do povědomí spotřebitelů.

## **2.5 Analýza trhu práce**

Tato část bakalářské práce analyzuje současnou situaci na trhu práce. Konkrétní hodnoty budou zaměřeny spíše na Pardubický kraj a danou společnost, tyto údaje budou porovnány také s průměrnými hodnotami celé České republiky. Bude sledována nezaměstnanost a zaměstnanost, struktura obyvatelstva podle věku, vzdělání a jeho chování, nabídka a poptávka na trhu práce v dané oblasti činnosti. Závěr kapitoly naplní mzdové šetření, ve kterém budou uvedeny průměrné mzdy a benefity jednotlivých pracovních pozic ve společnosti a jejich srovnání s Pardubickým krajem.

### **2.5.1 Analýza pracovní síly**

V analýze struktury obyvatelstva je uvedena řada ukazatelů. Je sledován věk obyvatelstva, pohlaví, vzdělanost a chování.

#### **Pohlaví a věk obyvatelstva**

V první tabulce, lze vyčíst počet obyvatel Pardubického kraje k 31. 12. 2017 v dané věkové kategorii a příslušném pohlaví. Nejvíce je mužů ve věku mezi 15-64 lety a to 33,29 %, naopak nejméně je dívek ve věku 0-14 let a to pouze 7,6 %. Celkový počet obyvatel v Pardubickém kraji činí 517,2 tisíc.

Pro společnost je rozhodující kategorie ve věku 15 až 64 let a spíše ženy, kterých je ve společnosti více, v této věkové kategorii je v Pardubickém kraji nepatrně více mužů než žen.

**Tabulka č. 8: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a věku v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 25)

<b>Pohlaví</b>	<b>Věková kategorie (v letech)</b>	<b>Počet obyvatel (v tis.)</b>	<b>Počet obyvatel (v %)</b>
<b>Ženy</b>	0-14	39,3	7,6
	15-64	164,5	31,81
	65 a více	57,6	11,14
<b>Muži</b>	0-14	41,5	8,02
	15-64	172,2	33,29
	65 a více	42,1	8,14
<b>Celkem</b>	-	517,2	100,00

Z následující tabulky lze formulovat strukturu obyvatelstva dle pohlaví a věku v České republice k 31. 12. 2017. Největší část populace tvoří muži mezi věkem 15-64 let, naopak nejméně je dívek ve věku od 0-14 let. Celkový počet obyvatel k 31. 12. 2017 činil 10 587 200.

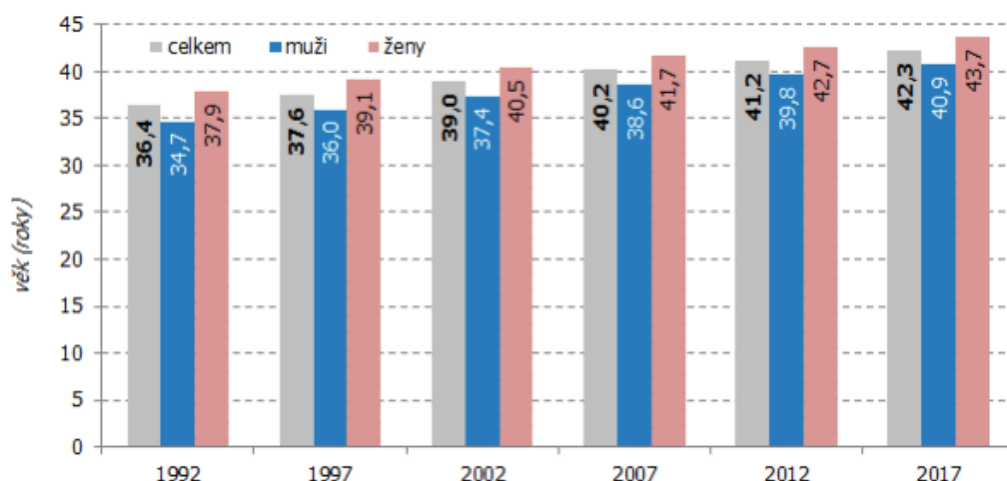
V porovnání s Pardubickým krajem se jednotlivé skupiny struktury obyvatelstva shodují.

Pro společnost je opět rozhodující věková kategorie 15 až 64 let, u které je i v České republice nepatrně více mužů než žen, konkrétně o 1,05 %.

**Tabulka č. 9: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a věku v České republice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

<b>Pohlaví</b>	<b>Věková kategorie (v letech)</b>	<b>Počet obyvatel (v tis.)</b>	<b>Počet obyvatel (v %)</b>
<b>Ženy</b>	0-14	807,9	7,63
	15-64	3 402,3	32,14
	65 a více	1 171,2	11,06
<b>Muži</b>	0-14	850,2	8,03
	15-64	3 514,4	33,19
	65 a více	841,2	7,95
<b>Celkem</b>	-	10 587,2	100,00

**Průměrný věk obyvatel v Pardubickém kraji v letech 1991 až 2017 (stav k 31. 12.)**



**Obrázek č. 13: Průměrný věk obyvatel v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: 29)

Dále byl pozorován průměrný věk obyvatel Pardubického kraje. Z grafu lze vyčíst, že průměrný věk obyvatel Pardubického kraje za rok 2017 je 42,3 let, ženám bylo v průměru 43,7 let a mužům 40,9 let. V roce 1992 byl průměrný věk obyvatel v daném kraji 36,4 let, tedy došlo k nárůstu o 6,1 let.

Nejvyššího průměrného věku v roce 2017 dosahovalo obyvatelstvo Královéhradeckého a Zlínského kraje (42,9 let), naopak nejmladší populací se vyznačuje kraj Středočeský (41,1 roku). „V mezikrajském srovnání bylo obyvatelstvo Pardubického kraje šesté nejmladší, republikový průměr činil v loňském roce 42,2 let.“ (29)

Ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost je průměrný věk zaměstnanců 45,7 let, což znamená, že je průměrný věk občanů Pardubického kraje nižší o 3,4 let.

### **Ekonomická aktivita**

Ekonomická aktivita v České republice činí za rok 2017 5 377 100 osob, toto číslo neustále roste a v procentuálním vyjádření to je 60,2 %, což vyjadřuje oproti roku 2013 nárůst o 0,9 % (24).

V Pardubickém kraji je ekonomicky aktivních 261 700 občanů. Ekonomicky neaktivních je 174 700 osob, z toho 122 800 zastupují obyvatelé ve starobním důchodu a 31 400 jsou žáci a studenti. Celkový počet zaměstnaných osob v daném kraji je 254 600 osob a nezaměstnaných 7 100 osob (25).

## Pohlaví a vzdělání obyvatelstva

V následujících dvou tabulkách je uvedena struktura obyvatelstva dle pohlaví a vzdělání u osob starších 15 let v Pardubickém kraji a následně v celé České republice k 31.12.2017.

V první tabulce, která je zaměřená na Pardubický kraj je patrné, že u žen tvoří největší podíl právě vzdělání střední s maturitou a to 36,5 %. U mužů tvoří největší část vzdělání střední bez maturity a to v 41,06 %. Nejmenší skupinu obyvatelstva tvoří u obou pohlaví základní vzdělání a bez vzdělání, to je v součtu 57,9 tisíc z 436,2 tisíc obyvatel. Naopak největší skupinu tvoří vzdělání střední bez maturity a hned v těsné blízkosti následuje vzdělání střední s maturitou.

Ve společnosti je největší podíl zaměstnanců se vzděláním středním s maturitou. Vzhledem ke skutečnosti, že je ve společnosti více žen, tak se výsledky shodují s Pardubickým krajem, kde má také více žen vzdělání střední zakončené maturitní zkouškou.

**Tabulka č. 10: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a vzdělání u osob starších 15 let v Pardubickém kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

	Počet žen		Počet mužů		Počet celkem	
	(v tisících)	(v %)	(v tisících)	(v %)	(v tisících)	(v %)
<b>Základní vzdělání a bez vzdělání</b>	35,3	15,91	22,6	10,55	57,9	26,46
<b>Střední bez maturity</b>	67,5	30,42	88,0	41,06	155,5	71,48
<b>Střední s maturitou</b>	81,0	36,50	70,6	32,94	151,6	68,99
<b>Vysokoškolské</b>	38,1	17,17	33,1	15,45	71,2	32,62
<b>Celkem</b>	221,9	100,00	214,3	100,00	436,2	200

V druhé tabulce je vyobrazena struktura obyvatelstva dle pohlaví a vzdělání v celé České republice. U žen tvoří největší podíl vzdělání střední s maturitou a to 36,97 %. U mužů zastupuje nejpočetnější skupinu vzdělání střední bez maturity, ve výši 39,61 %. Souhrnně v celé České republice převyšuje vzdělání střední s maturitou nad vzděláním středním

bez maturity. Nejméně početnou skupinu tvoří obyvatelstvo se vzděláním základním a bez vzdělání.

V porovnání Pardubického kraje a České republiky je rozdíl ve skupině s největším počtem obyvatel určitého stupně dosaženého vzdělání. V Pardubickém kraji tvoří větší skupinu obyvatelé se vzděláním středním bez maturity, avšak v celé České republice je to vzdělání střední s maturitou. Tato skutečnost může být brána pozitivně, ale zároveň i negativně. Je dobré, že v České republice je vysoká míra vzdělanosti, avšak stále ubývá obyvatel s výučním listem, a to je spojené s úbytkem řemeslníků. Kladné je, že nejmenší skupinu v obou případech tvoří obyvatelstvo se vzděláním základním a bez vzdělání.

V porovnání s Českou republikou, kde mají ženy spíše vzdělání střední s maturitou se výsledky společnosti také shodují. V celkovém shrnutí bez ohledu na pohlaví se míra vzdělání zaměstnanců ve společnosti shoduje spíše s výsledky České republiky.

**Tabulka č. 8: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a vzdělání u osob starších 15 let v České republice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

Vzdělání	Počet žen		Počet mužů		Počet celkem	
	(v tisících)	(v %)	(v tisících)	(v %)	(v tisících)	(v %)
<b>Základní vzdělání a bez vzdělání</b>	768,3	16,80	449,1	10,31	1217,4	27,11
<b>Střední bez maturity</b>	1 238,4	27,08	1 725,1	39,61	2963,5	66,69
<b>Střední s maturitou</b>	1 690,6	36,97	1 347,9	30,95	3038,5	67,92
<b>Vysokoškolské</b>	875,4	19,14	832,8	19,12	1702,8	38,26
<b>Celkem</b>	4 572,7	100,00	4 354,9	100,00	8 927,6	200,00

## 2.5.2 Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Z tabulky, která se zabývá zaměstnaností dle sektorů v Pardubickém kraji a České republice k 31. 12. 2017 je čitelné, že nejméně početná skupina obyvatel pracuje v primárním sektoru neboli prvovýrobě. Nejvíce osob je zaměstnaných v terciálním sektoru, který je zaměřen zejména na služby. V Pardubickém kraji není rozdíl mezi počtem osob pracujících v sekundárním sektoru, představující zpracovatelský průmysl, a terciálním sektoru natolik markantní jako je tomu v České republice. V Pardubickém

kraji v terciálním sektoru pracuje 50,1 % obyvatel, zatímco v České republice je tato hodnota vyšší více než o 30 %. Primární sektor zabývající se lesnictvím, zemědělstvím a jinými činnostmi v oblasti zpracování surovin zaměstnává v Pardubickém kraji pouze 4,8 % osob.

Společnost KÁVOVINY akciová společnost patří do sekundárního sektoru, který je v Pardubickém kraji zastoupen 45,2 %, zatímco v České republice pouze 17,4 % osob.

**Tabulka č. 9: Zaměstnanost dle sektorů v Pardubickém kraji a České republice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)

Sektor	Pardubický kraj		Česká republika	
	Počet v tisících	Počet v %	Počet v tisících	Počet v %
<b>Primární</b>	12,1	4,8	146,3	0,3
<b>Sekundární</b>	115,0	45,2	1 986,9	17,4
<b>Terciální</b>	127,4	50,1	3 087,5	82,3

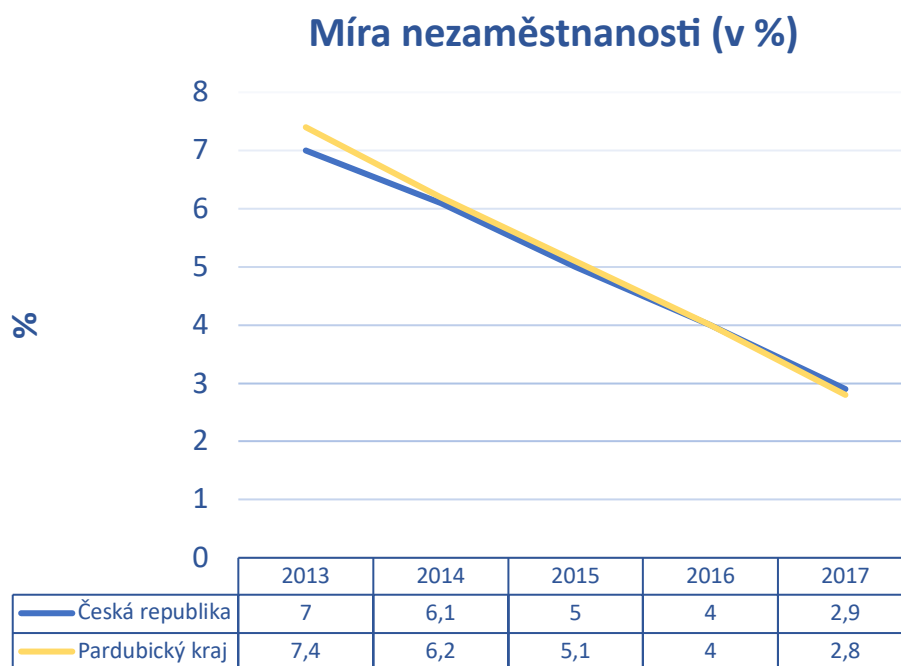
V následující tabulce i grafu zabývajících se mírou nezaměstnanosti je vidět znatelný každoroční pokles nezaměstnanosti. V každém roce nezaměstnanost klesla o 1 % a více. V Pardubickém kraji má křivka mírně strmější tendenci oproti České republice a také dosáhla vyššího poklesu. V roce 2013, 2014 i 2015 byla v Pardubickém kraji nezaměstnanost vyšší než v České republice jako celku, avšak v roce 2016 došlo k dorovnání a v roce 2017 dokonce k nezaměstnanosti nižší, a to o jednu desetinu procenta. Z této skutečnosti plyne, že se daný kraj nepotýká s problémy spojenými s nezaměstnaností, dokonce by se dalo předpokládat, že nastávají i situace, kdy je na trhu práce nízká nabídka pracovní síly. Tímto vzniká situace, že si zaměstnanci mohou hledat nové zaměstnání nejen kvůli vlastní ekonomické situaci, ale zejména hledají lépe vyhovující platební a ostatní podmínky. Tato skutečnost není vhodná pro zaměstnavatele, kteří si nemohou příliš vybírat v okamžiku nutnosti obsazení pracovní pozici (27).

Společnost se také potýká s nedostatkem nabídky práce, především na pracovní pozici výrobní dělník a dále má nedostatek mechaniků v provozně technickém úseku.



**Tabulka č. 11: Míra nezaměstnanosti osob ve věku 15-64 let**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 25)

Míra nezaměstnanosti (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9
Pardubický kraj	7,4	6,2	5,1	4,0	2,8



**Graf č. 17: Míra nezaměstnanosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24, 25)

Porovnáním nezaměstnanosti dle pohlaví lze usoudit, že ve sledovaných obdobích je míra nezaměstnanosti totožná ve dvou případech, avšak ve třech letech došlo k vyššímu stupni nezaměstnanosti u mužů. V roce 2013 byl tento rozdíl dokonce tři desetiny procenta.

**Tabulka č. 12: Podíl nezaměstnaných v Pardubickém kraji dle pohlaví**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 25)

Podíl nezaměstnaných v Pardubickém kraji dle pohlaví (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Ženy	7,3	6,2	5,1	4,0	2,8
Muži	7,6	6,2	5,1	4,1	2,9

## **Způsoby a doba hledání zaměstnání**

K hledání zaměstnání jsou v Pardubickém kraji nejčastěji využívány následující způsoby, a to v uvedeném pořadí. Prostřednictvím známých, úřadu práce a návštěvami společností, dále jsou využívány inzeráty, avšak ty převažují spíše u žen, na posledním místě jsou soukromí zprostředkovatelé práce. U obou pohlaví převažuje způsob hledání zaměstnání prostřednictvím známých. V porovnání s výsledky v celé České republice vychází závěry v totožném pořadí (26).

Samotná společnost nemá příliš dobré zkušenosti s úřady práce, proto raději využívá jiné způsoby hledání zaměstnanců.

Doba hledání zaměstnání v Pardubickém kraji v roce 2017 činila nejčastěji rozmezí mezi šesti měsíci a jedním rokem. Poté následovalo období do tří měsíců, což je samozřejmě žádoucí stav.

**Tabulka č. 13: Doba hledání zaměstnání dle pohlaví v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

<b>Doba hledání zaměstnání</b>	<b>Nezaměstnaní (v tis.)</b>	
	<b>Ženy</b>	<b>Muži</b>
<b>Do 3 měsíců</b>	0,7	0,7
<b>Více než 3 měsíce až 6 měsíců</b>	0,8	0,5
<b>Více než 6 měsíců až 1 rok</b>	0,9	0,8
<b>Více než 1 rok až 2 roky</b>	0,6	-

## **Nabídka a poptávka po pracovní síle**

Ministerstvo práce a sociálních věcí poskytuje údaje o nabídce a poptávce po práci pro jednotlivé okresy v České republice. Pro porovnání bylo vybráno několik okresů a také souhrn okresů za období prosinec 2018 a prosinec 2008. Těmito okresy jsou Pardubice, Chrudim, Hradec Králové a Hlavní město Praha. Ze statistik občané České republiky nejčastěji dojíždí do zaměstnání do půl hodiny v jednom směru, avšak v průměru jsou ochotní dojíždět až 50 minut. U uvedených okresů je do půl hodinové vzdálenosti okres Chrudim a Hradec Králové, ČSÚ poskytuje údaje o průměrné hrubé mzdě pouze pro kraje, nikoliv pro okresy. Z tabulky o průměrných hrubých mzdách v kapitole Mzdové šetření je patrné, že průměrná hrubá mzda v Královéhradeckém kraji převyšuje průměrnou hrubou mzdu v Pardubickém kraji za rok 2017 o 574 Kč, proto lze říci, že není výhodné dojíždět za zaměstnáním do daného kraje. Z uvedených informací

ČSÚ v roce 2011 z okresu Chrudim dojíždělo za zaměstnáním do okresu Pardubice přibližně 3 500 osob, zatímco v opačném směru to bylo pouze 1 000 osob, z tohoto vyplývá, že ani tento okres není příliš zajímavý pro uchazeče o zaměstnání. Hlavní město Praha je ve vzdálenosti v jednom směru jednu hodinu, avšak průměrná hrubá měsíční mzda je zde vyšší až o 10 000 Kč, proto by mohlo být pro některé uchazeče o zaměstnání vhodné nabízet svou pracovní sílu právě v daném okrese (28, 30, 31, 33).

**Tabulka č. 14: Porovnání nabídky a poptávky po pracovní síle**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

	Prosinec 2018		Prosinec 2008	
	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle
<b>Všechny okresy</b>	231 534	342 643	352 250	91 298
<b>Okres Pardubice</b>	2 523	25 026	3 952	1 514
<b>Okres Chrudim</b>	1 781	2 424	3 618	899
<b>Hradec Králové</b>	3 041	4 306	3 692	1 863
<b>Hlavní město Praha</b>	18 476	67 451	17 433	2513

Z celkového porovnání mezi danými obdobími jednoznačně vyplývá, že v prosinci 2008 výrazně převyšovala nabídka pracovní síly nad poptávkou po pracovní síle, zatímco v prosinci 2018 byla situace opačná. Aktuálně několikanásobně převyšuje poptávka po pracovní síle nad nabídkou, z toho plyne, že si společnosti nemohou příliš vybírat své potenciální zaměstnance, a naopak si mohou zaměstnanci stanovovat vyšší požadavky a lepší podmínky v zaměstnání. V porovnání lze vidět, že v okrese Pardubice je nabídka nižší až desetinásobně než poptávka, v Hlavním městě Praha je tento rozdíl přibližně čtyřnásobný, a v okrese Chrudim a Hradec Králové nepřevyšuje nabídka nad poptávkou po pracovní síle natolik výrazně (28).

Společnost KÁVOVINY akciová společnost sídlí v Pardubicích, proto je rozhodující statistika pro okres Pardubice, kde výrazně převyšuje poptávka po pracovní síle

nad nabídkou pracovní síly, a proto by pro zaměstnance nemělo být obtížné najít volné pracovní místo. Dle ČSÚ tvoří největší počet volných pracovních míst skupina pomocných a nekvalifikovaných zaměstnanců, dále je to obsluha strojů a zařízení, montáž. Nejpočetnější skupinu uchazečů o zaměstnání tvoří taktéž pomocníci a nekvalifikované osoby, avšak pouze 24,14 % zatímco poptávka činí 53,28 %, dále je to skupina lidí zaměstnaných ve službách a prodeji, následně úředníci, kterých se uchází o zaměstnání 382, ale volných pracovních míst je pouze 154, v poslední řadě obsluha strojů a zařízení, montáž, další skupiny jsou méně početné. Pořadí oborů, o které je zájem a které jsou nabízeny, nejsou v naprostém souladu, a proto vznikají případné nedostatky zaměstnanců v jednotlivých odvětvích. Názorně je tento rozdíl ukázán u pomocníků a nekvalifikovaných osob, kterých je značně méně, než požaduje trh, naopak úředníků se výrazně více o zaměstnání uchází než je nabízeno volných pracovních míst (28).

V případě společnosti KÁVOVINY akciová společnost je nejvyšší poptávka po pracovní síle pro pracovní pozice mechanik a výrobní dělník, tato skutečnost se shoduje s faktem, že je největší počet volných pracovních míst právě pro pracovní pozici pomocných zaměstnanců a obsluha strojů a zařízení, avšak nabídka práce je nedokáže obsadit (28).

### Fluktuace

V České republice je průměrná míra fluktuace 15 %, avšak za přirozenou míru fluktuace se považuje 5 až 7 %, přičemž ženy jsou loajálnějším zaměstnancem a vykazují míru fluktuace pouze 12 %, zatímco muži 17 %. Nejvyšší fluktuace je zaznamenána u lidí do 30 let (21).

### Nemocnost

Český statistický úřad poskytuje informace o dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz v České republice a podle krajů. Tabulka níže uvádí údaje za 1. pololetí 2018.

**Tabulka č. 15: Pracovní neschopnost v České republice a Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

	Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti pro			
	nemoc	pracovní úrazy	ostatní úrazy	celkem
Pardubický kraj	4,367	0,174	0,534	5,075
Česká republika	4,124	0,154	0,486	4,764

Z tabulky je patrné, že v Pardubickém kraji je dočasná pracovní neschopnost pro nemoc i pracovní úrazy vyšší než v České republice (32).

### 2.5.3 Mzdové šetření

V dílčí kapitole budou zaznamenány především informace o mzdách Pardubického kraje, mimo hlavní oblast budou uvedeny také informace o krajích blízkých a dále o České republice. Mezi sledovaná kritéria patří především průměrná měsíční hrubá mzda, medián hrubé mzdy, zaručená mzda a pohyblivé složky mzdy konkrétních pracovních pozic v Pardubickém kraji.

Z dlouhodobého trendu průměrné měsíční hrubé mzdy je patrné, že v průběhu let docházelo k neustálému růstu v jednotlivých krajích, ale i v celé České republice. K největšímu nárůstu došlo v roce 2017 oproti roku 2016. Rovněž u mediánu hrubých mezd byl nárůst nejvyšší v roce 2017. V Pardubickém i Královéhradeckém kraji byla průměrná měsíční hrubá mzda ve všech sledovaných obdobích nižší než v České republice, naopak Hlavní město Praha vykazuje výrazně vyšší hodnoty.

Pro odvětví CZ-NACE byly vybrány dvě hlavní činnosti, a to zpracovatelský průmysl a dále velkoobchod. V obou případech dochází v průběhu let k růstu průměrné hrubé měsíční mzdy, přestože velkoobchod vykazuje hodnoty nižší, tak vzrostl mezi lety 2013 až 2017 nepatrně více než odvětví zpracovatelského průmyslu, ve kterém jsou mzdy všeobecně vyšší.

**Tabulka č. 16: Průměrná hrubá měsíční mzda**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30)

<b>Průměrná hrubá mzda (v Kč)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Česká republika</b>	26 252	26 804	27 825	28 964	31 930
<b>Pardubický kraj</b>	23 098	23 757	24 804	25 931	27 833
<b>Odvětví CZ-NACE G-obchod</b>	18 803	19 165	19 945	21 464	23 047
<b>Odvětví CZ-NACE C – zpracovatelský průmysl</b>	22 576	23 299	24 417	25 671	27 660
<b>Hlavní město Praha</b>	35 143	35 651	36 792	37 784	39 970
<b>Královéhradecký kraj</b>	23 330	23 903	24 851	26 146	28 093

Medián hrubých mezd je prostřední hodnota, která je vybrána po seřazení měsíčních hrubých mezd od nejnižší po nejvyšší. Má lepší vypovídací schopnosti, protože průměrnou měsíční hrubou mzdou zkreslují lidé s výrazně vyšší mzdou.

**Tabulka č. 17: Medián hrubých mezd v Pardubickém kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30)

<b>Medián hrubých mezd (v Kč)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Pardubický kraj</b>	20 254	20 868	21 790	22 944	24 832
<b>Česká republika</b>	21 572	22 097	23 062	24 265	26 037

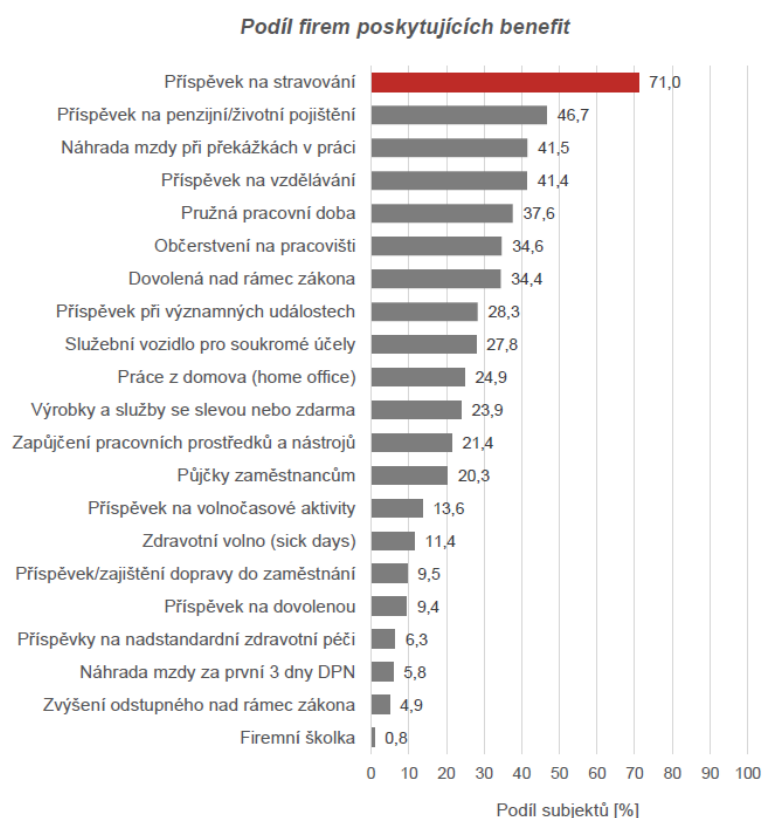
V následující tabulce jsou uvedeny údaje o mzdách v Pardubickém kraji. V porovnání se společností KÁVOVINY akciová společnost je ve většině případů mzda vyšší, avšak výše pohyblivé složky je naopak častokrát nižší. Další sloupec udává zaručenou mzdu konkrétních pracovních pozic rozčleněných do osmi pracovních skupin.

**Tabulka č. 18: Průměrná hrubá mzda, zaručená mzda, medián hrubé mzdy a pohyblivá složka konkrétních pracovních pozic společnosti v Pardubickém kraji za rok 2017**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30, 23)

	Pardubický kraj			
	Pohyblivá složka mzdy (v %)	Průměrná měsíční hrubá mzda (v Kč)	Zaručená měsíční mzda (v Kč)	Medián měsíční hrubé mzdy (v Kč)
Ekonomický ředitel	22,2	72 437	22 000	60 199
Obchodní ředitel	24,9	69 793	22 000	56 805
Provozně technický ředitel	20,3	58 566	22 000	47 456
Výrobní ředitel	16,4	59 848	22 000	49 079
Vedoucí účtárny	16,5	27 762	16 400	26 991
Vedoucí MTZ	13,4	37 682	19 900	34 598
Účetní	17,8	23 614	14 800	22 565
Referent MTZ	16,5	29 015	18 100	26 043
Skladník	18,1	23 757	13 400	23 174
Manipulační dělník	18,5	21 415	12 200	22 287
Key account manager	19,2	30 844	16 400	27 108
Referent odbytu	22,8	23 667	16 400	23 270
Samostatný referent odbytu	22,8	23 667	16 400	23 270
Vedoucí obchodního týmu	24,4	38 320	19 900	34 073
Vedoucí expedice	15,4	28 598	18 100	27 370
Skladovací účetní	15,1	24 570	14 800	24 056
Obchodní zástupce	26,0	35 836	18 100	30 229
Expedient	20,6	21 002	14 800	20 362
Pomocný dělník	20,8	21 343	12 200	21 374
Vedoucí údržby	15,4	28 598	16 400	27 370
Technik	19,2	29 779	18 100	26 925
Vedoucí vnitřní správy	19,2	30 844	18 100	27 108
Zámečnická dílna	20,3	23 179	14 800	23 227
Mechanik	22,9	29 273	14 800	29 112
Elektrodílna	22,5	27 570	14 800	22 371
Autodílna	18,9	25 891	14 800	25 191
Uklízečka	13,1	14 718	11 000	14 282
Mistr výroby	21,9	36 808	18 100	34 946
Sekretariát	15,8	20 507	16 400	19 391
Technolog výroby	17,4	34 767	18 100	31 503
Vedoucí laboratoře	15,6	31 163	18 100	30 156
Výrobní dělník	20,3	21 502	12 200	21 779
Samostatná laboratoř	25,8	26 327	16 400	25 847

## Zaměstnanecké benefity

Níže uvedený obrázek zobrazuje, které z benefitů jsou zaměstnancům v České republice poskytovány nejčastěji, a které naopak nejméně. Společnost neposkytuje natolik rozmanitou škálu benefitů, která je uvedena v obrázku níže, avšak poskytuje příspěvek na stravování, který se umístil na prvním místě a stal se tedy nejčastěji poskytovaným benefitem. Dále zaměstnanci čerpají dovolenou nad rámec zákona, tento benefit se umístil na 7. místě. Někteří ze zaměstnanců mají k dispozici služební vozidlo pro soukromé účely, společnosti v České republice poskytují vůz ve 27,8 % (34).



Obrázek č. 14: Podíl firem v České republice poskytujících benefit  
(Zdroj: 34)

## Analýza konkurence z hlediska odměňování

V dílčí podkapitole budou porovnány mzdy vybraných pracovních pozic společnosti KÁVOVINY akciová společnost a konkurence v okolí ve vzdálenosti do 30 minut. Bohužel nabídky práce nejsou ze stejného oboru, proto má porovnání mezd nižší vypovídací hodnotu.



V porovnání jsou použita data o průměrných měsíčních mzdách ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost, a v konkurenčních společnostech. Pro porovnání byly vybrány pracovní pozice obchodní zástupce, účetní a mechanik.

V tabulce níže je první porovnání pracovní pozice obchodní zástupce ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost a společnosti Bruno Paul, a. s., uvedené společnosti mají obě dvě sídlo v Pardubicích. Je patrné, že společnost Bruno Paul, a. s. nabízí vyšší průměrnou měsíční mzdu, a z textu nabídky volné pracovní pozice je čitelné, že nabízejí i rozmanitější škálu benefitů, například poskytují navíc sick day a příspěvek na penzijní připojištění. Jedinou nevýhodou může být délka pracovního poměru na dobu určitou a požadavek předchozí zkušenosti, na pozici obchodní zástupce, minimálně dva roky.

**Tabulka č. 19: Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy pro pracovní pozici obchodní zástupce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti (v Kč)	
	KÁVOVINY akciová společnost	Bruno Paul, a. s.
Obchodní zástupce	29 000	35 000 – 45 000

Dalším porovnáním je pracovní pozice účetní ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost a ve společnosti Minerva Česká republika, a. s. se sídlem v Hradci Králové, které je v dojezdové vzdálenosti automobilem asi 25 minut z Pardubic. Vyšší průměrnou mzdu nabízí společnost Minerva Česká republika, a. s., rovněž poskytuje širší nabídku benefitů, například příspěvek na penzijní připojištění. Avšak rovněž uvádí, že není pozice vhodná pro absolventy.

**Tabulka č. 20: Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy pro pracovní pozici účetní**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti (v Kč)	
	KÁVOVINY akciová společnost	Minerva Česká republika, a. s.
Účetní	25 000	25 000 – 40 000

Poslední porovnávanou pracovní pozicí je Mechanik. Vybraná společnost WackerNeuson s. r. o. se sídlem v Hradci Králové poskytuje vyšší průměrnou měsíční hrubou mzdou než společnost KÁVOVINY akciová společnost. Rovněž nabízí navíc benefit sick day.

**Tabulka č. 21: Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy pro pracovní pozici mechanik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti (v Kč)	
	KÁVOVINY akciová společnost	Minerva Česká republika, a. s.
Mechanik	25 000	30 000 – 32 000

#### 2.5.4 Právní úpravy mzdových a zaměstnaneckých vztahů

Dílčí podkapitola se zaměří nejprve na legislativní změny, které nastaly s počátkem roku 2019 a následně na změny v zákoníku práce.

##### Legislativní změny v roce 2019

V počátku roku 2019 nastalo v oblasti mezd hned několik legislativních změn, některé z nich budou uvedeny v dílčí podkapitole. První je zvýšení *minimální mzdy*, a to hned o 1 150 Kč na aktuální částku 13 350 Kč, tedy základní hodinová sazba činí 79,80 Kč. S růstem minimální mzdy je spojené taktéž zvýšení odvodů na zdravotní pojištění. Osoby spadající do kategorie bez zdanitelných příjmů zaplatí na odvodech za měsíc částku 1 803 Kč (36).

Dále došlo k nárůstu *zaručené mzdy* zaměstnanců, která je přidělována na základě příslušné pracovní skupiny, dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. v platném znění, do těchto 8 skupin jsou zaměstnanci zařazeni na základě druhu práce, kterou vykonávají (35).

Skupina prací	Zaručená mzda za hodinu práce v roce 2018 (při úvazku na 40 hodin týdně)	Zaručená mzda za hodinu práce v roce 2019 (při úvazku na 40 hodin týdně)	Zaručená mzda za měsíc práce v roce 2018	Zaručená mzda za měsíc práce v roce 2019
1.	73,20 Kč	79,80 Kč	12 200 Kč	13 350 Kč
2.	80,80 Kč	88,10 Kč	13 500 Kč	14 740 Kč
3.	89,20 Kč	97,30 Kč	14 900 Kč	16 280 Kč
4.	98,50 Kč	107,40 Kč	16 400 Kč	17 970 Kč
5.	108,80 Kč	118,60 Kč	18 100 Kč	19 850 Kč
6.	120,10 Kč	130,90 Kč	20 000 Kč	21 900 Kč
7.	132,60 Kč	144,50 Kč	22 100 Kč	24 180 Kč
8.	146,40 Kč	159,60 Kč	24 400 Kč	26 700 Kč

**Obrázek č. 15: Zaručená mzda pro rok 2019**

(Zdroj: 36)

Zvýšení nastalo také v případě *maximálního možného výdělku*, kterého mohou dosáhnout uchazeči o zaměstnání, aniž by byli vyřazeni z evidence uchazečů na úřadu práce, tato částka činí 6 675 Kč, tedy polovinu minimální mzdy (36).

Faktory, které se zvyšují spolu s růstem minimální mzdy jsou následující:

- Maximální možná výše *daňové slevy za umístění dítěte do školky* činí 13 350 Kč, tuto slevu lze uplatnit v daňovém přiznání v roce 2020.
- Posun hranice ročních příjmů pro vznik *nároku na daňový bonus*, který je za rok 2019 80 100 Kč, což odpovídá šestinásobku minimální mzdy.
- Minimální *záloha na zdravotní pojištění* u osob, které nemají žádné zdanitelné příjmy, nebo pracují pouze na částečný úvazek a pobírají odměnu nižší, než je minimální měsíční mzda, a to na 1 803 Kč, což odpovídá 13,5 % minimální mzdy.
- *Příjmy*, kterých je možno dosáhnout u *nekolidujících zaměstnání* při evidenci na úřadu práce, na částku 6 675 Kč.
- Limit pro *osvobození důchodu od daně z příjmů* na 480 600 Kč, což odpovídá 36násobku minimální mzdy (36).

Další změnu v roce 2019 představuje výpočet náhrady mzdy za dočasnou *pracovní neschopnost*. *Redukční hranice* pro výpočet dávek nemocenského pojištění jsou stanoveny následně:

1. redukční hranice = 1 090 Kč,
2. redukční hranice = 1 635 Kč,
3. redukční hranice = 3 270 Kč (37).

Redukční hranice pro úpravu průměrného hodinového výdělku na rok 2019 jsou následující:

1. redukční hranice =  $0,175 \times 1\,090 = 190,75$  Kč,
2. redukční hranice =  $0,175 \times 1\,635 = 286,13$  Kč,
3. redukční hranice =  $0,175 \times 3\,270 = 572,25$  Kč (37).

Nejvýše dosažitelný redukovaný hodinový výdělek činí v roce 2019 314,74 Kč, což je oproti roku 2018 nárůst o 26,14 Kč (37).

K 1. lednu 2019 bylo dále schváleno *zvýšení náhrady za ztrátu výdělku* po vypršení pracovní neschopnosti způsobené úrazem či nemocí z povolání, a to o 3,4 % (36).

V průběhu roku 2019, konkrétně k 1. červenci 2019 by pravděpodobně mělo dojít ke *zrušení karenční doby*. Znamenalo by to, že první tři dny nemoci by zaměstnanci měly znovu propláceny (36).

V oblasti *zdravotního a sociálního pojištění* nastává s příchodem roku 2019 množství změn, některé z nich budou v této části uvedeny. První změnou je navýšení minimálních záloh na zdravotní a sociální pojištění. Vlivem nárůstu odhadované průměrné mzdy pro rok 2019 na částku 32 699 Kč, vzrostou také minimální zálohy, které pro zdravotní pojištění činí 2 208 Kč a pro důchodové pojištění 2 388 Kč. Nastávají také změny ve splatnosti sociálního pojištění, do roku 2018 se zálohy platily do 20. dne následujícího měsíce, avšak od roku 2019 je nutné zálohu zaplatit v měsíci, na který se vztahuje (36).

### **Změny v zákoníku práce**

V novele zákoníku práce nastává v roce 2019 hned několik změn. Většina těchto změn bude účinná již od 1. července 2019, pouze ustanovení týkající se dovolené budou platná od 1. ledna 2020 (38).

První změna se zabývá úpravou *dovolené*. Jedná se o zrušení dovolené za odpracované dny a nově bude dovolená přidělována dle týdenní pracovní doby zaměstnance, to znamená, že samotné právo na dovolenou bude vyjádřeno v hodinách. Dále bude možné převést si dovolenou v rozsahu přesahujícím zákonné 4 týdny do následujícího roku. Rovněž je navrženo zmírnění postihu za neomluvenou absenci zaměstnanci, a to tím způsobem, že se dovolená bude snižovat pouze v rozsahu zaměstnancem skutečně zameškaných hodin (38).

Druhou změnou je *dočasné přidělení a přechod zaměstnanců*. Podmínkou, aby mohl být zaměstnanec přidělen k jinému zaměstnavateli, bude nově stačit, aby pro přidělujícího zaměstnavatele pracoval po dobu alespoň jednoho měsíce, stávající doba činí šest měsíců. Uvedená změna je ve prospěch zaměstnavatele (38).

Dále novela zahrnuje *přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů*. Rozšiřuje podmínky, které je nutné splnit pro převod povinností zaměstnavatele, a rovněž reaguje na nedostatky spojené s možností ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem v souvislosti s přechodem, kdy přebírající zaměstnavatel byl až do dne účinnosti přechodu v nejistotě spojené s počtem zaměstnanců, kteří budou opravdu přecházet. Novela také navrhuje omezení v možnostech zaměstnanců dát výpověď 15denní lhůtou,

jež začne běžet dnem následujícím po informování zaměstnance o přechodu. To znamená, že zaměstnavatel bude informovat zaměstnance dle zákona nejpozději 30 dní před nabytím účinnosti přechodu, bude nejpozději 15 dní před účinností znát skutečný počet zaměstnanců, kteří budou přecházet na přebírajícího zaměstnavatele (38).

Další změnou je zavedení *institutu sdíleného pracovního místa*. Podstatou je sdílení dvěma i více zaměstnanci jedno pracovní místo, a rozvržení pracovní doby je na nich samotných, avšak musí v souhrnu splnit stanovenou pracovní dobu. Institut slouží ke zvýšení efektivity, díky konzultacím s kolegy, přináší kreativnější řešení a odstraňuje chyby. Tento pracovní poměr by byl ustanoven individuální písemnou dohodou s každým zaměstnancem, která by zahrnovala rozvržení pracovní doby a způsob předávání úkolů. Zastoupení jednoho zaměstnance druhým lze pouze s předchozím souhlasem zaměstnavatele. Dohodu o výkonu práce na sdíleném pracovním místě by se dalo rozvázat i jednostranně s 15denní výpovědní lhůtou.

Výrazné změny nastanou také v *doručování pracovněprávních dokumentů*. Navrhovaná novela by měla zjednodušit současně komplikovaný a nepraktický systém. Nově bude zaměstnavatel doručovat písemnost zaměstnanci do vlastních rukou primárně pouze na pracovišti, pokud se tato varianta nepodaří, je možnost přistoupit k doručení prostřednictvím provozovatele poštovních služeb, elektronické komunikace či osobní předání kdekoli bude zaměstnanec zastížen. Lhůta pro vyzvednutí uložené zásilky bude nově činit 15 kalendářních dnů. Navrhuje se upustit od povinnosti pořizovat písemný záznam o poučení zaměstnance o následcích spojených s odmítnutím písemnosti (38).

Mimo uvedené hlavní změny nastane také úprava v oblasti *dohod o práci*. Hlavní změnou bude úprava pracovní doby, záruka doby odpočinku, a zavedení zaručené mzdy. Dohoda o pracovní činnosti bude mít nově období 26 týdnů, místo současných 52, za toto období nesmí být překročena odpracovaná doba 20 hodin týdně. Uvedené období bude možné navýšit kolektivní smlouvou do výše 52 týdnů (38).

Další změnou bude rozšíření povinnosti *zařadit zaměstnance na původní práci a pracoviště* též pro zaměstnance vracející se zpět do práce po skončení rodičovské dovolené (38).

Poslední změna vede ke snížení administrativní zátěže zaměstnavatelů, skrze upuštění od povinnosti vydat potvrzení o zaměstnání u zaměstnanců pracujících na základě

dohody o provedení práce, kterým nevznikla účast na nemocenském pojištění, to znamená, že jejich příjmy byly nižší než 10 000 Kč za měsíc (38).

### **2.5.5 Vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky**

V dílčí podkapitole budou rozebrány některé z hlavních bodů politiky zaměstnanosti. Prvním z nich je evropská strategie zaměstnanosti, která bude orientována především na oblast strategie Evropa 2020. Dále bude zpracována problematika na téma evropský sociální fond, národní politika zaměstnanosti a podpora zaměstnanosti.

#### *Strategie Evropa 2020*

Hlavním cílem strategie Evropa 2020 je zajištění hospodářského oživení Evropské unie po hospodářské a finanční krizi, prostřednictvím reforem, za účelem vybudování pevných základů pro růst a tvorbu pracovních míst, a to do roku 2020. Uvedená strategie řeší strukturální slabiny hospodářství Evropské unie, ekonomické a sociální problémy a rovněž se zabývá dlouhodobou výzvou globalizace, tlaku na zdroje a stárnutí. Strategie Evropa 2020 má umožnit, aby EU dosáhla růstu například podporujícího začlenění skrze ekonomiky s vysokou zaměstnaností, která bude typická sociální a územní soudržností, a dále udržitelného, podporou konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiky méně náročné na zdroje. Pro tuto ambici si Evropská unie vytyčila několik hlavních cílů, kterými je například, aby nejméně 75 % obyvatelstva ve věku od 20 do 65 let bylo zaměstnáno, dále snížit alespoň o 20 % emise skleníkových plynů, zvýšit o 20 % energetickou účinnost či snížit počet osob ohrožených chudobou o 20 milionů (39).

#### *Evropský sociální fond*

Je důležitým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho hlavním úkolem je rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost, podporovat sociální začlenění osob. Podstatnými cíli evropského sociálního fondu je pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce, rozvoj kvalifikace a přizpůsobivé pracovní síly, zavedení moderních způsobů organizace práce a podnikání, zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce a mnoho dalších. Slouží k podpoře projektů neinvestičního charakteru, zahrnují například rekvalifikaci nezaměstnaných, podporu začínajícím OSVČ, stáže studentů, zavádění a modernizace kombinované a distanční formy studia a jiné (39).

### *Národní politika zaměstnanosti*

Se zabývá opatřeními, která mají zajistit dlouhodobý hospodářský růst a stabilní zaměstnanost. Některé oblasti, ve kterých nastaly změny budou následně uvedeny. První z nich je aktivní politika zaměstnanosti, v rámci které došlo ke změně délky časového období, po které je možné poskytovat finanční příspěvek na vytvořené společensky účelné pracovní místo, a to z 12 měsíců na 24 měsíců, tato změna nabyla účinnosti od 29. července 2017, a slouží především jako nástroj proti dlouhodobé nezaměstnanosti, s cílem poskytnout podporu těm osobám, kterým se i přes vysokou poptávku po pracovní síle na trhu práce nedaří uplatnit. Fiskální a daňová politika od konce roku 2018 a částečně od roku 2019 finanční správa plánuje opatření, která zamezí praktikám hlavně nadnárodních korporátních entit, jež se vyhýbají plnění daňových povinností. Důležitým nástrojem boje proti daňovým únikům na mezinárodní úrovni je neustále se prohlubující mezinárodní výměna informací v daňových záležitostech. V současné době je v legislativním procesu návrh, který předpokládá účinnost elektronické evidence pro zbývající část podnikatelů v průběhu roku 2019 a u některých podnikatelů je dokonce nově navržena nižší sazba DPH. Pro nejmenší podnikatele je navržen zjednodušený „papírový“ systém evidence. Další oblastí je odborné vzdělávání a příprava, které se v období 2016 až 2020 zaměřují zejména na podporu spolupráce škol se zaměstnavateli, nejčastěji prostřednictvím praktického vyučování, odborných exkurzí žáků či využívání odborníků z praxe ve výuce. Těchto návrhů v oblasti národní politiky zaměstnanosti je nespočetné množství, výše byly však uvedeny pouze některé z nich (40).

### *Podpora nezaměstnanosti*

Investiční pobídky v gesci MPSV ke dni 27. dubna 2010 se vztahují pouze na podporu tvorby nových pracovních míst a na podporu rekvalifikace a školení zaměstnanců. Podpora tvorby nových pracovních míst činí 50 tis. Kč na jedno nové pracovní místo zřízené na území okresu s mírou nezaměstnanosti nejméně o 50 % vyšší, než je průměrná míra nezaměstnanosti v ČR. Podpora rekvalifikace a školení zaměstnanců je poskytována pouze na území okresů s mírou nezaměstnanosti nejméně o 50 % vyšší, než je průměrná míra nezaměstnanosti v ČR, ve výši 25 % z nákladů vynaložených na rekvalifikace a školení, v případě středního podniku činí výše 35 % z nákladů vynaložených na rekvalifikaci a školení zaměstnanců. Mimo oblasti uvedené v MPSV se dále podpora

zaměstnanosti zabývá následujícími položkami. Zákon o daních z příjmů umožňuje stipendia zahrnout do daňových výdajů. Výše motivačního příspěvku, na jednoho studenta, který bude daňově uznatelným výdajem je finančně omezen. Pro studenty středních škol je to do výše 5 000 Kč měsíčně a v případě studentů vysokých škol do 10 000 Kč měsíčně (41).

#### *Zdanění*

Příspěvek na penzijní připojištění je velmi oblíbeným nejen u zaměstnanců, kterým není finanční obnos zdaněn a ani není strháváno zdravotní a sociální pojištění, ale rovněž u zaměstnavatelů, důvodem je jeho daňová uznatelnost, a to od roku 2017 až do výše 50 000 Kč na osobu za rok, a dále se z této peněžní částky neodvádí zdravotní a sociální pojištění. Další výhodou doplňkového penzijního spoření je státní příspěvek ve výši až 2 760 Kč ročně, to odpovídá částce 230 Kč měsíčně při měsíčním spoření 1 000 Kč (42).

V zákoně o dani z příjmu je uvedeno, že od daně z příjmu ze závislé činnosti jsou osvobozena nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele, a dále nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti. Je tedy podmínkou, aby plnění bylo poskytováno zaměstnancům v nepeněžní podobě, tzn. úhrady za vzdělávání zaměstnavatel hradí přímo vzdělávacímu zařízení. Je nutností, aby daný kurz souvisel s výkonem povolání (43).

V případě flexi passu zaměstnanci nespadá do vyměřovacího základu daně, tudíž z částky nebude nic strženo. Pro zaměstnavatele je to nedaňový náklad, výhodou je, že zaměstnavatel z částky neodvádí 34 % sociální a zdravotní pojištění (43).

Sick day je benefit, který je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, avšak tento příjem podléhá zdanění na straně zaměstnance a rovněž odvodům na zdravotní a sociální pojištění (43).

#### **2.5.6 Shrnutí analýzy trhu práce**

Z analýzy pracovní síly vyplývá, že průměrný věk v Pardubickém kraji každoročně roste a v roce 2017 byl 42,3 let, což je o 3,4 let nižší, než ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost, dále že je v Pardubickém kraji nejvíce mužů ve věku 15 až 64 let. Daná



věková kategorie zároveň vypovídá o ekonomicky aktivních občanech, kterých je v Pardubickém kraji 261 700, z toho je 254 600 osob zaměstnaných. Ekonomicky aktivní občané mezi lety 2013 až 2017 přibývají. Ze statistik znázorňujících míru vzdělanosti je zřejmé, že u žen převažuje vzdělání střední s maturitou a u mužů střední bez maturity.

Z analýzy zaměstnanosti a nezaměstnanosti lze vyčíst, že nejvíce občanů pracuje v terciálním sektoru a nejméně v primárním. Míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji v průběhu let výrazně klesá, a téměř se shoduje s trendem v České republice. Nepatrně vyšší procento nezaměstnaných v daném kraji tvoří muži. V roce 2018 výrazně převyšuje poptávka po pracovní síle nad nabídkou pracovní síly, tato skutečnost nastává v celé České republice, ale i v jednotlivých krajích.

Průměrná míra fluktuace je v České republice výrazně vyšší, než je její přirozená míra. V porovnání neschopnosti pro nemoc a úraz zaměstnanců České republiky a Pardubického kraje je zřejmé, že jsou hodnoty v Pardubickém kraji vyšší než v České republice.

Ze mzdového šetření vyplývá nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy, nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2017 oproti roku 2016. Rovněž vzrostla zaručená mzda i medián hrubých mezd. Nejčastěji poskytovaným zaměstnaneckým benefitem v České republice je příspěvek na stravování.

S příchodem nového roku 2019 nastává hned několik legislativních změn, některými z nich jsou navýšení minimální mzdy a rovněž zaručené mzdy, dále dochází ke změně maximální možné výše daňové slevy za umístění dítěte do školky a mnoho dalších. Od 1. července 2019 dojde také ke změnám v zákoníku práce, například zavedení povinnosti zařadit zaměstnance na původní práci a pracoviště po skončení rodičovské dovolené, zjednodušení doručení pracovněprávních dokumentů a další. Tyto časté změny zaměstnavatel ne vždy uvítá, protože pro něj mnohdy znamenají zvýšení nákladů na zaměstnance. Rovněž v politice zaměstnanosti jsou neustále zařazovány změny, například v oblasti národní politiky, která se zabývá fiskální a daňovou politikou pro vylepšení daňových opatření proti subjektům, které se vyhýbají daňové povinnosti.

## 2.6 Shrnutí analýzy současného stavu

V dílčí kapitole budou uvedeny důležité závěry vycházející z analýzy současného stavu.

Z první části, kterou je analýza ekonomické situace, vyplývá, že ve sledovaném období v letech 2013 až 2017 došlo k výraznému nárůstu výsledku hospodaření, a ve všech sledovaných obdobích byl výsledek hospodaření kladný. Společnost je ekonomicky stabilní. Tento fakt vypovídá o dostatečném množství finančních zdrojů potřebných k rozvoji systému odměňování. Hodnoty výnosů a nákladů ve společnosti poklesly.

Analýza trhu produktů znázorňuje, že se společnost potýká s jistou konkurencí na dílčím trhu, dále vykazuje úspěchy zejména v rostoucích vývozech svých produktů do zahraničí. Dalším důležitým bodem v analýze trhu produktů je nárůst spotřeby v potravinářském průmyslu.

Z analýzy Mc Kinsey vyplývá, že společnost spadá do kategorie středních podniků, a využívá liniovou organizační strukturu. Analýza 7S faktorů ukazuje, že má společnost již zavedený systém odměňování, ve kterém klade důraz především na pohyblivou složku mzdy. Bohužel nedostatky jsou patrné v nabídce benefitů, kterých zaměstnanci příliš nemají, a dále v základní mzdě, která je nižší, než v Pardubickém kraji. Benefity i pohyblivé složky mzdy se liší v jednotlivých úsecích společnosti, například v obchodním úseku jsou pohyblivé složky vyšší než v úseku výrobním a podobně je tomu i v případě benefitů. Nedostatky jsou zaznamenány ve věkové struktuře zaměstnanců, příčinou je vyšší průměrný věk a nedostatek zaměstnanců ve věku do 25 let, kteří by mohli případně vyvážit situaci budoucích odchodů zaměstnanců do starobního důchodu. Pozitivním faktem pro společnost je, že míra fluktuace spadá do rozmezí přirozené míry. Kladným faktorem pro společnost je dlouholetá spolupráce zaměstnanců se společností jako svým zaměstnavatelem, vypovídá to o spokojenosti zaměstnanců a o schopnosti zaměstnavatele udržet si své současné zaměstnance. Společnost se také pyšní několika certifikáty, mezi kterými je například certifikát International food standard, který zaručuje kvalitu a bezpečnost, a dále se zajímá o současnou situaci v oblasti ekologie.

Z analýzy spokojenosti se stávajícím systémem odměňování vyplývá, že 3/4 zaměstnanců jsou spokojení a zbylých 25 % respondentů ne zcela. Dotazníkového šetření vypovídá o spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, pracovním kolektivem a vedením společnosti. Důležitým bodem je nedostatek zaměstnanců ve věku do 25 let, kteří by

mohli v budoucnosti nahradit zaměstnance odcházející do starobních důchodů. Zaměstnanci považují současný systém za ne příliš motivující a ocenili by zvýšení základní mzdy a případně přidání benefitů, ve formě příspěvků na penzijní připojištění, 13. plat, sick day a vzdělávací a jazykové kurzy. Dále jsou zaměstnanci spokojeni s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy. Zaměstnanci by doporučili společnost KÁVOVINY akciová společnost jako vhodného zaměstnavatele.

Z řízeného rozhovoru s vedením společnosti vyplývá, že je se současným systémem odměňování spokojené a neplánuje příliš mnoho změn. Hlavní nedostatky spatřuje ve vnitropodnikové komunikaci společnosti. Další mezeru spatřuje vedení společnosti v nedostatku pracovní síly na některých pracovních pozicích, jedná se například o mechaniky.

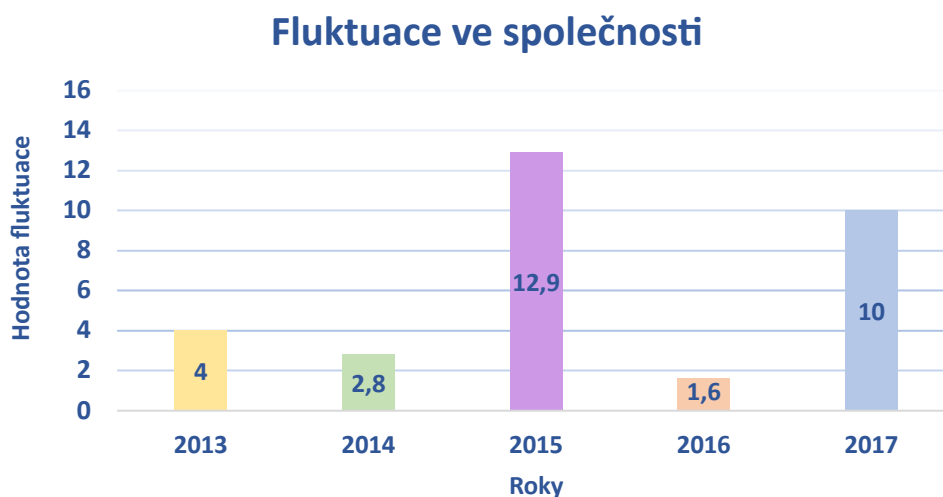
Z analýzy trhu práce je patrné, že nejpočetnější skupinu v Pardubickém kraji tvoří muži ve věku 15 až 64 let. Průměrný věk obyvatel Pardubického kraje každoročně roste a v roce 2017 byl 42,3 let. Ekonomicky aktivní občany Pardubického kraje tvoří 261 700 osob a pouze 7 100 občanů patří mezi nezaměstnané. Ekonomicky aktivních občanů mezi lety 2013 až 2017 přibýlo. Míra nezaměstnanosti je v současné době velmi nízká, činí pouhých 2,8 %, a v průběhu let docházelo k výrazným poklesům. Nabídka práce je až desetinásobně nižší, než je poptávka po pracovní síle, tato skutečnost způsobuje, že si potenciální uchazeči o zaměstnání mohou klást vyšší požadavky na zaměstnavatele. Průměrná míra fluktuace je v České republice výrazně vyšší, než je její přirozená míra. V Pardubickém kraji jsou vyšší hodnoty míry nemocnosti, než v České republice. Průměrná měsíční hrubá mzda roste a nejvyššího nárůstu dosáhla v roce 2017 oproti roku 2016. Rovněž vzrostla zaručená mzda, která je legislativně upravena. Nejčastěji poskytovaným benefitem v České republice je příspěvek na stravování. Také došlo k několika legislativním změnám, například k růstu minimální mzdy a od 1. července dochází také k úpravám v zákoníku práce. Politika zaměstnanosti se zaměřuje na podporu tvorby nových pracovních míst, řeší nedostatky ve fiskální a daňové politice, propojuje školství se zaměstnavateli a řeší mnoho dalších oblastí.

Pro přehledné shrnutí pozitivních a negativních závěrů analýzy současného stavu byla vypracována tabulka, jenž je uvedena níže.

**Tabulka č. 22: Shrnutí pozitiv a negativ analýzy současného stavu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Výsledek	
	Pozitivní	Negativní
Ekonomická situace	Dostatek finančních prostředků pro rozvoj systému odměňování, růst VH	Pokles výnosů
Trh produktů	Růst spotřeby v potravinářském průmyslu	Početná konkurence
Mc Kinsey: Spolupracovníci	Fluktuace v přirozené míře	Vyšší průměrný věk
Mc Kinsey: Systémy	Vyhovující výše pohyblivé složky mzdy	Nižší základní mzda Omezená nabídka benefitů
Mc Kinsey: Strategie	Dostatek odborných školení	Nedostatek zaměstnanců na pracovní pozici mechanik
Spokojenost zaměstnanců	Pracovní prostřední, kolektiv, vedení společnosti, pohyblivá složka mzdy, odborná školení, zpětná vazba	Nízká základní mzda, nedostatek benefitů a motivace, komunikace, stresové situace
Spokojenost vedení společnosti	Rozšiřující se sortiment, nové technologie,	Vnitropodniková komunikace, nedostatek zaměstnanců na pracovní pozici mechanik
Trh práce: pracovní síly	Růst počtu ekonomicky aktivních občanů	Růst průměrného věku občanů
Trh práce: zaměstnanost a nezaměstnanost, nabídka a poptávka	Klesá míra nezaměstnanosti	Nízká nabídka práce a vysoká poptávka po pracovní síle
Trh práce: mzdové šetření, konkurence	Růst průměrné hrubé měsíční mzdy	Vyšší mzdy u konkurence

Dále uvedený graf zobrazuje míru fluktuace v letech 2013 až 2017 ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost. Průměrná míra fluktuace ve společnosti činí 6,26. Největší fluktuace byla v roce 2015, kdy ubylo 9 zaměstnanců, naopak nejnižší míra fluktuace byla v roce 2016, kdy odešel pouze jeden zaměstnanec (11).

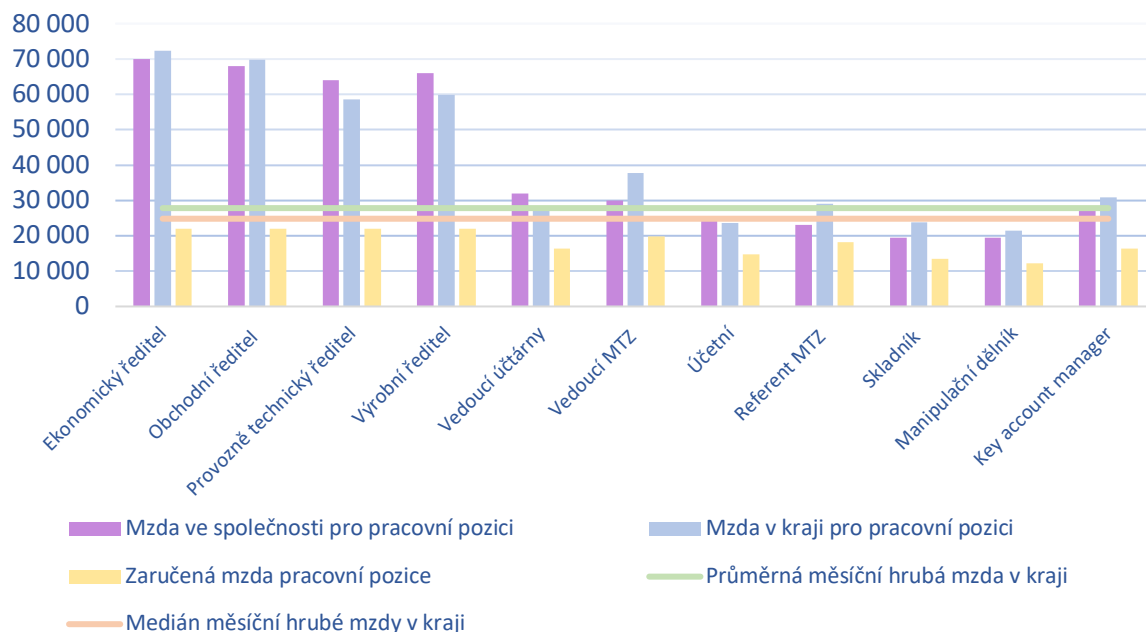


**Graf č. 18: Fluktuace ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

Následující grafy uvádějí hodnoty měsíčních mezd ve společnosti pro konkrétní pracovní pozice za rok 2018. Dále jsou znázorněny hodnoty, jenž se vztahují k roku 2017, jedná se o zaručené mzdy v ČR, medián měsíční hrubé mzdy v kraji, mzdy v kraji pro pracovní pozice a průměrná měsíční mzda v kraji.

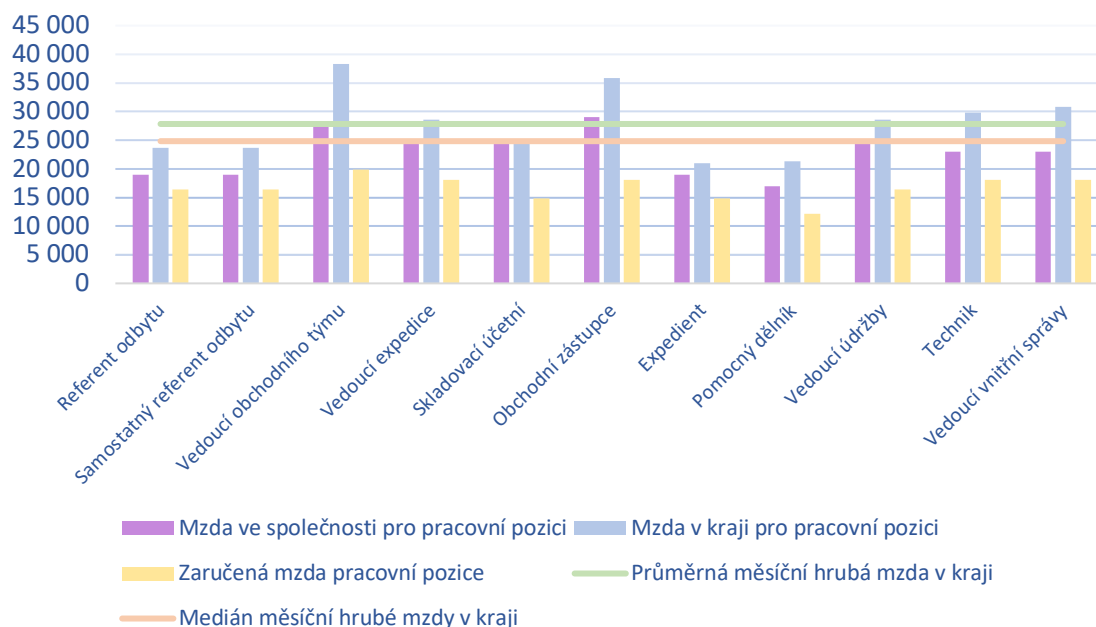
Z uvedených grafů je patrné, že jsou zaměstnanci společnosti, na většině pracovních pozic, odměňováni mzdou nižší, než zaměstnanci v Pardubickém kraji. Dále je vidět, že přibližně dvě třetiny zaměstnanců společnosti jsou odměňováni mzdou nižší, než je průměrná měsíční hrubá mzda v Pardubickém kraji.

### Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji (v Kč)



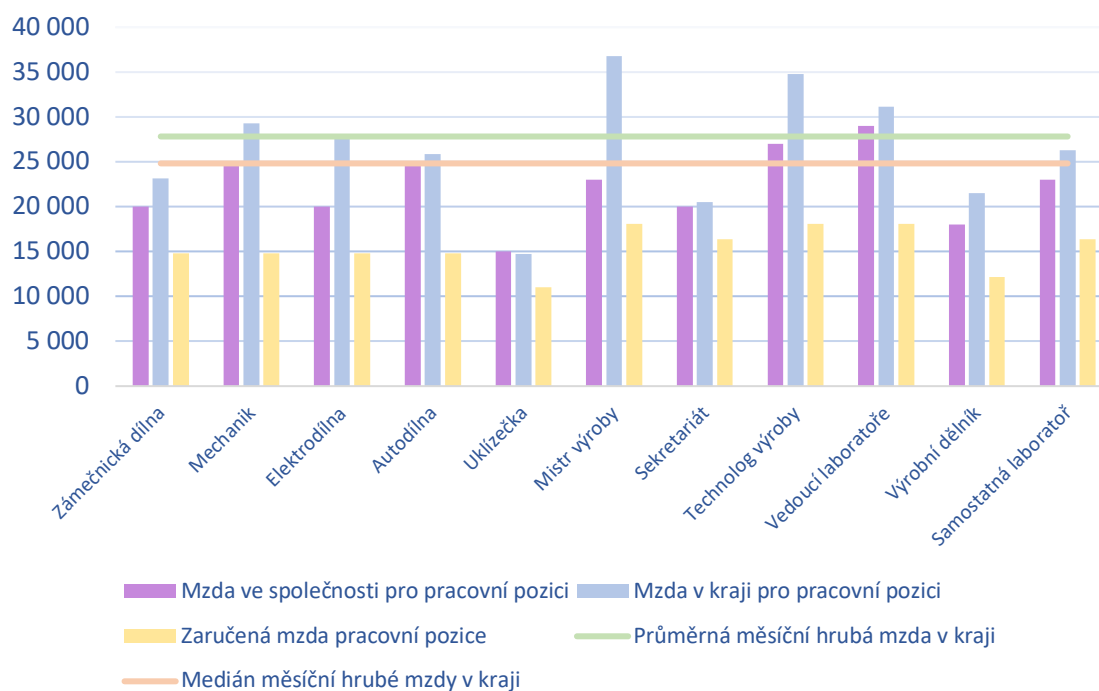
**Graf č. 19: Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19, 23, 30)

### Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji (v Kč)



**Graf č. 20: Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19, 23, 30)

### Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji (v Kč)



**Graf č. 21: Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19, 23, 30)

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Náplní této části bakalářské práce je vypracování návrhů na zlepšení současného systému odměňování ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost, směřující ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale i zaměstnavatele. Návrhy změn budou zahrnovat konkrétní prostředky a způsoby směřující k vylepšení současného systému odměňování, včetně časového harmonogramu a ekonomického zhodnocení.

Z analýzy současného stavu společnosti, a to především z dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru s vedením společnosti a z analýzy trhu práce plynou oblasti, ve kterých má společnost jisté nedostatky, jež je žádoucí vyřešit prostřednictvím příslušných návrhů. V tabulce níže jsou uvedeny nedostatky v systému odměňování ve společnosti spolu s konkrétními návrhy.

**Tabulka č. 23: Nedostatky v systému odměňování a návrhy změn**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nedostatek	Návrh
Vyšší průměrný věk zaměstnanců	Stipendijní program
Nedostatek zaměstnanců na pracovní pozici mechanik	Stipendijní program
Vnitropodniková komunikace	Online nástěnka, novoroční večírek
Stresové situace v zaměstnání a fyzická náročnost při výkonu pracovní činnosti	Flexi pass
Nedostačující motivace	Zaměstnanec měsíce
Nízké základní mzdy	13. plat
Nedostačující nabídka benefitů	Příspěvek na penzijní připojištění, sick day, vzdělávací a jazykové kurzy



### 3.1 Návrhy na vylepšení současné situace ve společnosti

Dílčí podkapitola bude zahrnovat podrobný popis konkrétních návrhů, které budou směřovat k vylepšení současné situace v oblasti odměňování zaměstnanců. Návrhy se budou zabývat především řešením nedostatků ve vnitropodnikové komunikaci, nízkou základní mzdou, nedostatečnou nabídkou benefitů, motivací, zvýšenými stresovými situacemi a fyzickou náročností při výkonu pracovní činnosti.

#### 3.1.1 Snížení průměrného věku ve společnosti a získání zaměstnanců na pracovní pozici mechanik

Společnost KÁVOVINY akciová společnost se potýká s vyšším průměrným věkem zaměstnanců. Proto je žádoucí zavést opatření, která povedou ke zlepšení dané situace. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 45,7 let, zatímco v Pardubickém kraji je 42,3 let. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 46 až 55 let. Bohužel ve společnosti nejsou žádní zaměstnanci ve věku do 25 let, a to je klíčovou informací, kterou je zapotřebí vyřešit (19, 29).

Společnost spolupracuje s Univerzitou Pardubice Fakultou chemicko – technologickou. Skrze uvedenou spolupráci může společnost získat mladé studenty a budoucí zaměstnance, kteří se během svého studia naučili mnoho odborných znalostí a nejnovějších poznatků. Pro samotnou společnost by absolventi byli přínosem zejména díky inovativním nápadům, kreativitě a energii. Generace mladých lidí si dnes může vybírat svého zaměstnavatele, a to díky situaci na trhu práce, nepovažuje se pouze za lidské zdroje, ale rovněž bojují za svou individualitu, vlastní realizaci a kariérní růst. Také kladou důraz na tzv. *work-life balance* tedy rovnováhu mezi prací a soukromým životem, kde budou mít prostor právě pro vlastní realizaci. Podstatná je pro mladou generaci rovněž kvalitní komunikace ve společnosti, od které očekávají rychlé a profesionální reakce a odpovídající zpětnou vazbu. V neposlední řadě je pro uvedenou generaci lidí podstatné vlastní poslání a užitečnost, tudíž je zajímavá, v čem je společnost prospěšná okolí (44).

Návrhem je poskytování **stipendijního programu** dvěma studentům vysoké školy ve výši 5 000 Kč měsíčně na jednoho studenta, délka budoucí spolupráce by činila dva roky, v případě nedodržení podmínek je povinností absolventa danou finanční odměnu vrátit v plné výši nebo částečně. Podmínky budou přesně vymezeny ve smlouvě. Tento

program by byl založen na budoucím uzavření pracovněprávního vztahu absolventa vysoké školy se společností. Ve smlouvě bude mimo jiné stanovena délka spolupráce se společností. V případě studenta jde o příjmy plynoucí v souvislosti s budoucím výkonem práce. Podepíše-li student u zaměstnavatele prohlášení k dani a bude mu odečtena sleva na poplatníka a případně sleva i na vlastní studium, daň je ve většině případů vynulována. Sankce za nedodržení smlouvy jsou následující, v okamžiku nenastoupí-li absolvent vysoké školy do zaměstnání u společnosti KÁVOVINY akciová společnost, bude povinen vrátit plnou výši stipendia, v případě nedodrží-li stanovenou lhůtu dva roky bude pokutován ve výši odpovídající odpracované době. Odpracuje-li absolvent alespoň jeden rok, bude povinen vrátit 50 %, pokud bude zaměstnán ve společnosti méně než jeden rok, je jeho povinností vrátit 70 % obdrženého stipendia.

Ve společnosti je nedostatek zaměstnanců na pracovní pozici mechanik, proto je další návrh zaměřen na zahájení spolupráce se Střední průmyslovou školou elektrotechnickou a Vyšší odbornou školou Pardubice. Daná spolupráce by spočívala v zavedení **stipendijního programu** pro dva studenty studijního oboru mechanik, výše stipendia by byla 3 000 Kč měsíčně pro jednoho studenta. Délka budoucí spolupráce by rovněž činila dva roky a podmínky by byly obdobné jako u spolupráce s vysokou školou.

Další navrhovanou spoluprací mezi školami a společnostmi je možnost využití odborné praxe u společnosti KÁVOVINY akciová společnost, vypracování odborných prací na téma týkající se společnosti a případné zavedení odborných exkurzí ve společnosti.

Spolupráce s uvedenými školami také přináší značné množství administrativní a jiné práce, za kterou by zodpovídala jedna osoba, tzv. **mentor**. Návrhem je přidělení pracovních úkonů, spojených se stipendijním programem a dalšími záležitostmi spojenými s uvedenými školami, jednomu ze zaměstnanců společnosti, kterému by byla rovněž přidělena odměna za odvedenou práci. Vhodným zaměstnancem by byla osoba v administrativní oblasti. Výše odměny pro mentora by činila 1 000 Kč měsíčně.

### **3.1.2 Zlepšení vnitropodnikové komunikace**

Z výzkumu spokojenosti vedení společnosti a rovněž z výzkumu spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že se potýká společnost KÁVOVINY akciová společnost s nedostatky v oblasti vnitropodnikové komunikace.

V současné době je značný příliv informací z různých stran, proto je důležité komunikovat maximálně přesně, srozumitelně a své zaměstnance musí zaměstnavatel kvalitně informovat, aby mohli správně a efektivně fungovat. Důležité je informovat své zaměstnance o cílech společnosti a perspektivách dalšího rozvoje. Vedení společnosti dělá často chyby ve způsobu presentace těchto cílů, které by měl podřízeným zaměstnancům předávat se zdravou mírou rovnosti, nikoliv z pozice povýšené. Aktuálně je hlavním cílem větší míra spoluúčasti, zainteresovanosti a seberochoze ze strany samotných zaměstnanců. Důležité je, aby každý zaměstnanec znal nejen svou roli ve společnosti, ale také to, kam celá společnost směřuje, co se jí momentálně daří a v čem naopak zaostává (44).

Hlavním cílem společnosti jsou spokojení zákazníci, prostředkem k dosažení jsou spokojení zaměstnanci. Vztah k zaměstnancům ukazuje na zralost vedení společnosti. Management společnosti přímo ovlivňuje podnikovou kulturu a její strategie. Dobrý manažer by měl věnovat komunikaci s podřízeným zaměstnancem dostatek času, trpělivosti, pravidelnosti a také volit vhodný výběr informací, které dále předá. K předávání informací je důležitý osobní kontakt mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem (45).

Prvním návrhem, který směřuje k vylepšení vnitropodnikové komunikace a zvýšení informovanosti zaměstnanců o dění ve společnosti, je zavedení **online nástěnky**. Jedná se o jednoduchý, univerzální nástroj určený k interpretaci dat společnosti. V současné době plně nejnovějších technologií a aplikačních prostředků je nástěnka 100% použitelná také do mobilních telefonů stejně jako do počítačů přístupných zaměstnancům ve společnosti (46).

Všechna nejnovější data jsou přístupná na jednom místě a již dávno se nejedná pouze o fyzickou podobu nástěnky na zdi. Nástěnka by zahrnovala informace o konání důležitých porad a její závěry, podstatné novinky v prostorách společnosti, hospodářské výsledky společnosti, docházku zaměstnanců, výkony zaměstnanců, sdílený kalendář, případné publikace článků zaměstnanců, hlasování o nejlepším zaměstnanci a další dění ve společnosti, které uzná vedení KÁVOVINY akciová společnost za vhodné. Nástěnka také vede ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními, na kterou poukázali zaměstnanci v dotazníkovém šetření. Online nástěnka by měla mnohem širší využití než

**nástěnka fyzická**, která by však ve společnosti byla taktéž vhodná. Sloužila by výhradně ke komunikaci a poskytování informací. Zahrnovala by důležité události, termíny porad a její výstupy, výsledky společnosti a jiné statistické informace.

Dalším návrhem pro vylepšení vnitropodnikové komunikace a upevnění vztahů v pracovním kolektivu je zavedení **novoročních večírků**, které společnost postrádá. Právě volba novoročního večírků, který by se konal až v lednu, a nikoliv vánočního v prosinci, je odůvodněna možností shrnutí ročních výsledků vedením společnosti. Úvodním programem večírků by bylo shrnutí výsledků, kterých společnost za předešlý rok dosáhla, vyhodnocení úspěchů či neúspěchů, zdůraznění podstatných událostí ve společnosti, případně vyhodnocení nejlepších zaměstnanců. Po úvodním shrnutí výsledků by následovala společná večeře a volná zábava, každý zaměstnanec by měl možnost vlastní volby občerstvení hrazené zaměstnavatelem do výše 500 Kč.

V návaznosti na nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci jsou v jedné z následujících podkapitol navrženy vzdělávací kurzy v oblasti komunikace.

### **3.1.3 Eliminace dopadu stresových situací a fyzické náročnosti v zaměstnání**

Velká část respondentů zodpověděla, že je jeho pracovní výkon spojený se stresovými situacemi, a proto je zapotřebí, aby se společnost snažila danou záležitost vyřešit. Pracovní stres je do jisté míry přirozený, a stresující může být i práce, kterou má zaměstnanec rád. Mírný stres lze dokonce považovat za prospěšný, je-li spojený například se splněním termínů, protože zaměstnance nutí vydat ze sebe to nejlepší. Avšak pokud se jedná o stres nepřirozený a nadměrný, tak dochází ke snižování výkonů, a to nejen v daný okamžik, ale dokonce dlouhodobě. Velkou část stresů si mohou zaměstnanci vyvolávat sami, aniž by to bylo zapotřebí, a dokonce si to většinou ani neuvědomují. Mnohdy se snaží zaměstnanci svůj úkol splnit co nejlépe, avšak může se stát, že jim nestačí síly, a i přesto nepožádají o pomoc své kolegy. Další faktory, které mohou způsobovat pocity nadměrných stresů na pracovišti bývají často spolupracovníci, nadřízení zaměstnanci či vedení společnosti, a v neposlední řadě také nedostačující prostředí na pracovišti.

Ze samotného šetření spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že jsou respondenti spokojení s pracovním prostředím, s kolektivem na pracovišti, s vedením společnosti a rovněž s náplní práce. Jako důvod vzniku stresových situací a fyzické náročnosti může být přidělování velkého množství úkolů ze strany zaměstnavatele. Potenciálním problémem

na některých pracovních pozicích může být také zapříčiněn externím prostředím, například komunikací s odběrateli.

Návrhem na eliminaci stresových situací a fyzické náročnosti je zavedení **Flexi passu**, který lze využít na sportovní aktivity, kulturu, wellness, vzdělávání, lázeňské pobyty a mnoho dalších. Výhodou flexi passu je zejména jeho široká využitelnost, jednoduchost použití, automatická aktivace, úspora času, usnadnění administrativy a skvělá uživatelská podpora. Návrhem je poskytování flexi passu v hodnotě 1 500 Kč ročně na jednoho zaměstnance.

### **3.1.4 Zvýšení motivace zaměstnanců**

Zaměstnanci uvedli v dotazníkovém šetření, že nejsou dostatečně motivováni. Daná situace nastala vlivem nedostatku benefitů a nižší základní mzdy. Tyto faktory jsou v návrhové části bakalářské práce podrobně zpracovány a doplněny o potenciální řešení. Dalším způsobem, jak lépe motivovat zaměstnance je zavedení pravidelného **vyhlašování nejlepšího zaměstnance měsíce**. Hlasování by probíhalo prostřednictvím online nástěnky, kde by měli zaměstnanci podokno pro samotné udělování bodů jednotlivým kolegům. Na konci každého měsíce by vedení společnosti vyhodnotilo výsledky hlasování. V online nástěnce by byl daný zaměstnanec veřejně uveden. Nejlepšímu zaměstnanci by náležela finanční odměna ve výši 1 000 Kč, která se mu připočítá k hrubé mzdě, což znamená, že by z ní dále odváděl sociální a zdravotní pojištění a rovněž by finanční obnos danil.

### **3.1.5 Peněžní odměna v podobě 13. platu**

Se zavedením 13. platu, který není dán zákonem, je očekávaný výrazný nárůst loajality ze strany stávajících zaměstnanců, a případné zvýšení zájmu potenciálních uchazečů o zaměstnání ve společnosti. Pro zaměstnavatele zavedení 13. platu představuje značné navýšení mzdových nákladů, avšak může tento benefit využít také jako vhodný motivační prostředek k lepším pracovním výkonům. Jestliže se výše třináctého platu odvíjí od výše zisků společnosti za uplynulý rok, zaměstnanci mají vyšší snahu o dobré hospodaření společnosti (47).

Společnost KÁVOVINY akciová společnost se potýká s nižšími průměrnými hrubými měsíčními mzdami v porovnání s Pardubickým krajem. Tuto situaci by mohla vyvážit

zavedením 13. platu, který by zaměstnanci jistě přivítali zejména v období Vánoc. Výše 13. platu by odpovídala průměrným měsíčním mzdám zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti mají z nabídky největší zájem právě o zavedení 13. platu, kterému v průměru přiřadili míru motivace 9,5 z 10, přičemž 10 znamená nejvíce motivující benefit.

### **3.1.6 Rozšíření nabídky benefitů**

Součástí návrhů na vylepšení současné situace ve společnosti je také rozšíření nabídky benefitů. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření vyjádřili svůj názor k poskytovaným benefitům a zároveň uvedli benefity, o které mají zájem.

Preferencí konkrétních benefitů se zabývá otázka číslo 31 v dotazníkovém šetření. Z šetření spokojenosti zaměstnanců vyplynulo několik benefitů, o které má většina zaměstnanců zájem. Proto se návrhová část bakalářské práce zaměří mimo jiné na konkrétní benefity, kterými jsou příspěvek na penzijní připojištění, sick day, a jazykové a vzdělávací kurzy. Vedení společnosti uvedlo, že příspěvek na penzijní připojištění již ve společnosti zvažovali, avšak nedošlo k jeho realizaci. Zavedení ostatních benefitů prozatím neprojednávali, avšak nebrání se v budoucnosti některé z nich svým zaměstnancům poskytovat.

#### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Příspěvek na penzijní připojištění je v dnešní době velmi často poskytovaným benefitem. V žebříčku nejčastěji poskytovaných benefitů v České republice se umístilo na druhém místě. Na základě dotazníkového šetření je patrné, že o tento benefit má zájem většina zaměstnanců. Daný benefit je velmi oblíbeným nejen u zaměstnanců, kterým není finanční obnos zdaněn a ani není strháváno zdravotní a sociální pojištění, ale rovněž u zaměstnavatelů, důvodem je jeho daňová uznatelnost (42).

Návrhem je zavedení příspěvku na penzijní připojištění pro zaměstnance, kteří budou mít o tento benefit zájem. Zaměstnavatel bude přispívat zaměstnancům na doplňkové penzijní spoření 1 000 Kč měsíčně. Tento finanční obnos bude ročně splňovat limit do 50 000 Kč na osobu, to znamená, že se jedná o benefit, který je daňově uznatelný.

Je samozřejmé, že o konkrétní benefit nebudou mít zájem všichni zaměstnanci, a proto je důležité provést před jeho zavedením průzkum, který bude vypovídat o tom, kteří

jednotlivci budou tento benefit využívat. Bylo by vhodné, aby jedinci, kteří se nebudou ucházet o uvedený benefit, měli možnost kompenzace příslušné finanční částky benefitem jiným, či dalšími alternativami, které již záleží na společné dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jako výhoda by mohla být také možnost nechat si zasílat na doplňkové penzijní spoření od zaměstnavatele vyšší peněžní částku, o kterou by byla snížena hodnota základní mzdy. Této možnosti bude předcházet individuální dohoda, avšak podmínkou bude zajisté splnění finančního obnosu do 50 000 Kč ročně na osobu.

V případě zájmu zaměstnanců o příspěvek na penzijní připojištění je nutné dodat zaměstnavateli uzavřenou smlouvu s příslušnou společností poskytující služby penzijního spoření.

Zavedení tohoto návrhu na změnu v systému odměňování ve společnosti povede ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele, nejen pro současné zaměstnance, ale případně i pro nové uchazeče o pracovní pozice v KÁVOVINÁCH akciové společnosti. Tímto opatřením dojde k rozšíření doposud nepříliš rozmanité nabídky benefitů, a také k uspokojení potřeb zaměstnanců, které byly vyjádřeny skrze dotazníkové šetření.

### **Sick day**

Sick day nejsou nikterak popsány v zákoníku práce, proto ne každý zaměstnavatel daný benefit poskytuje. Zaměstnavatelé většinou nabízejí 3 až 5 dní zdravotního volna na rok, které umožňují zaměstnancům zůstat doma za účelem vyléčení drobných zdravotních problémů. Sick day se stávají velmi oblíbeným benefitem, zejména z důvodu vyplácení mzdy, výše této odměny bývá rovna průměrnému výdělku zaměstnance. Na rozdíl od nemocenské, u které dostává zaměstnanec mzdu až čtvrtý den léčení, z tohoto důvodu zaměstnanci často nechtějí zůstat doma a mohou nakazit své spolupracovníky. Zdravotní volno je zdanitelným příjmem, který rovněž podléhá odvodům zdravotního a sociálního pojištění (48).

Doporučením je ošetření podmínek poskytování sick day interním předpisem, ve kterém bude přesně vymezen účel, ke kterému se toto volno poskytuje, a také finanční kompenzace. Ošetření podmínek povede ke snížení rizika zneužívání sick day. Daný benefit vychází z loajality, důvěry a vzájemné komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanec by měl vždy předem požádat o zdravotní volno u svého

zaměstnavatele a na základě vzájemné domluvy a situace na pracovišti jej obdržet či nikoliv.

Návrh vychází z výsledků dotazníkového šetření, ve kterém respondenti vyjádřili zájem o benefit tzv. sick day, kterému přiřadili v průměru míru motivace 7,75 z 10, přičemž 10 vyjadřuje nejvíce motivující benefit. V kalkulaci je uvažováno, že společnost bude poskytovat 3denní sick day každému zaměstnanci za rok. Výše finanční kompenzace v den zdravotního volna bude odpovídat dennímu průměrnému výdělku zaměstnance.

### **Vzdělávací a jazykové kurzy**

Na základě dotazníkového šetření, ve kterém zaměstnanci projevili zájem o zavedení vzdělávacích a jazykových kurzů bude v dílčí části navrženo několik možností, které by mohla společnost začít poskytovat svým zaměstnancům a tím zvýšit jejich efektivnost. V dotazníkovém šetření zaměstnanci v průměru ohodnotili zavedení vzdělávacích a jazykových kurzů známkou 7 z 10, přičemž 10 je považována za nejvíce motivující.

Návrhem je zavedení vzdělávacího kurzu zaměřeného na komunikační dovednosti, který by napomohl lépe reagovat na současný nedostatek společnosti ve vnitropodnikové komunikaci.

Vzdělávací kurz **Efektivní komunikace**, který se koná přímo v Pardubicích, kde má společnost své sídlo by byl dvoudenní a byl by poskytován vybraným zaměstnancům společnosti. Výstupem daného vzdělávacího kurzu je oficiální osvědčení. Náplní odborného kurzu je poskytování teoretických znalostí z psychologie osobnosti a praktické komunikační dovednosti, umožňující vytváření efektivních vztahů v pracovním prostředí i mimo něj, prohloubit sebepoznání a rozvoj vlastní osobnosti. Daný kurz by byl poskytován zaměstnancům, kteří pod sebou mají zaměstnance podřízené, jedná se o následující pracovní pozice: ekonomická ředitelka, obchodní ředitel, provozně technický ředitel, výrobní ředitel, vedoucí účtárny, vedoucí MTZ, vedoucí obchodního týmu, vedoucí expedice a skladovací účetní, vedoucí údržby, vedoucí vnitřní správy, mistr výroby, technolog výroby a vedoucí laboratoře. Cena kurzu pro jednoho zaměstnance činí 4 800 Kč (50).

Dalším návrhem v oblasti vzdělávacích kurzů je poskytování odborných kurzů zaměřených na **Digitalizaci účetnictví**, které budou umožněny zaměstnancům na pracovní pozici vedoucí účtárny a účetní, dohromady se jedná o tři zaměstnance



z ekonomického úseku. Výstupem kurzu je získání oficiálního osvědčení. Kurz je uzpůsoben tak, aby byl maximálně prakticky využitelný pro potřeby společnosti. Zahrnuje výuku v účetních systémech, které společnost využívá, dále vývoj elektronizace a novinky v daňové a IT oblasti. Uvedený kurz je vhodný zaměstnancům poskytovat prostřednictvím externích specializovaných společností, které budou předávat vybraným zaměstnancům informace o změnách v účetních a daňových zákonech. Dílčí odborný kurz se bude konat v pracovní době zaměstnanců, a náleží jim mzda odpovídající běžnému pracovnímu dni. Vzdělávací kurzy v oblasti účetnictví se budou konat vždy dle potřeb a změn v legislativě, proto není možné přímo vyčíslit četnost v daném roce. Slouží jako doplnění informací mimo pravidelně poskytovaná školení. Cena jednodenního vzdělávacího kurzu činí 1 800 Kč pro jednoho zaměstnance (51).

Dále zaměstnanci projeví zájem o zavedení benefitu v podobě **jazykových kurzů**. Byly by vhodné především pro zaměstnance, kteří jsou v obchodním styku se zákazníky a případně vyřizují administrativní záležitosti v příslušném jazyce. Společnost vyváží své produkty do Slovenska, Polska, Německa, Maďarska, Chorvatska a USA. Nejvhodnější volbou by byl dnes velmi žádaný anglický jazyk. Jazykové kurzy se běžně konají během pracovní doby, a na základě ujednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jej hradí společnost kompletně nebo částečně. Lektori se zaměřují na oblast pracovní komunikace. Jazykové kurzy vedou ke zlepšení telefonické komunikace, písemné komunikace, ale především osobní komunikace se zahraničními klienty. Navrhovanými pracovními pozicemi jsou key account manager, vedoucí obchodního týmu, obchodní ředitel, případně může společnost možnost využití jazykových kurzů poskytnout i dalším zaměstnancům. Společnost by poskytovala svým zaměstnancům hodinu výuky anglického jazyka týdně, jejíž cena činí 150 Kč na jednoho zaměstnance. Výuku by společnost hradila po dobu 13 týdnů (52).

### **3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn**

Každá z navržených změn byla vytvořena za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také budoucího přínosu pro zaměstnavatele. Navržené změny s sebou nesou nejen přínosy, ale rovněž náklady, které budou vykalkulovány v následující části.

### 3.2.1 Náklady navrhovaných změn

Celkové náklady navrhovaných změn činí 2 989 144 Kč za rok. Z toho výše osobních nákladů je 1 514 174 Kč. Zavedením navrhovaných změn v systému odměňování dojde k nárůstu celkových nákladů společnosti oproti roku 2017 o 0,93 %. V následující tabulce je uvedeno stručné shrnutí jednotlivých nákladů, a jejich případné zařazení do nákladů osobních, dále následuje konkrétní popis nákladů spojených s navrhovanými změnami.

**Tabulka č. 21: Celkové a osobní náklady navrhovaných změn na jeden rok**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Navrhovaná změna	Osobní náklady (v Kč)		Celkové náklady (v Kč)
	Mzdové náklady	Náklady na SZP (34 %)	
Stipendijní program pro studenty vysoké školy			120 000
Stipendijní program pro studenty střední školy			72 000
Mentor pro studenty	12 000	4 080	16 080
Online nástěnka			33 500
Fyzická nástěnka			1 000
Novoroční večírek			27 000
Flexi pass			81 000
Zaměstnanec měsíce	12 000	4 080	16 080
13. plat	1 294 500	440 130	1 734 630
Příspěvek na penzijní připojištění			552 000
Sick day	195 674	66 530	262 204
Vzdělávací kurzy a jazykové kurzy			73 650
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 514 174</b>	<b>514 820</b>	<b>2 989 144</b>

#### Stipendijní program

Výše stipendia pro studenty vysoké školy byla zvolena 5 000 Kč měsíčně pro jednoho studenta. Celkové náklady na stipendijní program pro dva studenty vysoké školy činí ročně 120 000 Kč. Dále byla navržena spolupráce se studenty střední školy, kde by činilo stipendium 3 000 Kč měsíčně pro jednoho studenta, celkové náklady pro dva studenty střední školy by tedy byly 72 000 Kč. Se zavedením stipendijních programů je také zapotřebí uvažovat náklady na tzv. mentora, tyto náklady by byly ve výši 1 000 Kč

měsíčně, a k nim je zapotřebí přičíst 34 % zdravotní a sociální pojištění, tedy 16 080 Kč ročně.

### **Nástěnka**

Kalkulované náklady na online nástěnku činí jednorázově 3 500 Kč na implementační balíček zahrnující konzultace spojené s vysvětlením užívání systému a jeho nastavení. Dále jsou to měsíční náklady ve výši 2 500 Kč, které zahrnují vybrané komunikační moduly, 4 GB volného místa na disku a technickou podporu prostřednictvím e-mailu či mobilního telefonu. Celkové roční náklady spojené s online nástěnkou ve společnosti činí *33 500 Kč (46)*.

Dále byla navržena koupě nástěnky fyzické o velikosti 1500 mm x 1000 mm, která by stála jednorázově *1 000 Kč (46)*.

### **Novoroční večírek**

Kalkulované náklady na novoroční večírek by zahrnovali občerstvení zaměstnanců. Pronájem místnosti lze zařídit bezplatně v restauračním zařízení, které umožňuje zarezervovat sál pro soukromé události. Návrhem je uspořádání společné večeře pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec by měl možnost využít občerstvení dle vlastního výběru do výše 500 Kč, nad rámec tohoto finančního obnosu by si již hradili zaměstnanci výdaje sami. Celkové náklady na novoroční večírek činí *27 000 Kč*.

### **Flexi pass**

Zaměstnancům bude poskytován Flexi pass v hodnotě 1 500 Kč na rok jednomu zaměstnanci, ročně tedy činí náklady spojené s Flexi passem *81 000 Kč*.

### **Zaměstnanec měsíce**

Pro zvýšení motivace bude každý měsíc volen zaměstnanec měsíce, který by obdržel 1 000 Kč ke své hrubé mzdě. Protože se jedná o peněžní plnění, je nutné zahrnout k těmto nákladům také 34 % zdravotní a sociální pojištění. Roční náklady by tedy činily *16 080 Kč*. Žádné další náklady spojené se zaměstnancem měsíce nevzniknou, důvodem je využití online nástěnky, která bude zahrnovat podokno určené k hlasování, náklady na online nástěnku jsou uvedeny již výše.

### **13. plat**

Kalkulací nákladů na 13. plat bylo dosaženo výsledku *1 734 630 Kč* ročně, tato finanční položka zahrnuje již 34 % zdravotní a sociální pojištění. Finanční obnos byl získán součtem průměrných hrubých měsíčních mezd zaměstnanců společnosti (19).

#### **Příspěvek na penzijní připojištění**

V kalkulaci nákladů spojených s tímto benefitem je bráno v potaz, že ne všichni zaměstnanci budou mít zájem využít možnosti příspěvku od svého zaměstnavatele. Ve společnosti je nyní 54 zaměstnanců, dotazníkového šetření se zúčastnilo 41 zaměstnanců. Z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že respondenti v průměru přiřadili příspěvku na penzijní připojištění míru motivace 8,3 z 10, přičemž 10 vypovídá o nejvyšší možné preferenci konkrétního benefitu. Z tohoto zjištění bude uvažováno, že by se o dílčí benefit ucházelo 45 současných zaměstnanců společnosti z 54, jedná se o 83% účast. Společnost bude tedy přispívat částkou 1 000 korun měsíčně čtyřicetipěti zaměstnancům, to odpovídá 45 000 Kč měsíčně a dále lze uvažovat administrativní náklady spojené s tímto benefitem ve výši 1 000 Kč. Celková kalkulovaná částka příspěvku na penzijní připojištění činí *46 000 Kč* měsíčně, tedy *552 000 Kč* ročně.

#### **Sick day**

Vyčíslení nákladů v případě, že všichni zaměstnanci společnosti vyčerpají tři dny zdravotního volna činí 195 675 Kč. Výsledku bylo dosaženo prostřednictvím výpočtu, který vychází z uvedených průměrných hrubých mezd zaměstnanců ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost. Tyto náklady musí být dále navýšeny o 34 % zdravotního a sociálního pojištění, konečná výše nákladů na dny zdravotního volna tedy činí *262 204 Kč*.

#### **Vzdělávací a jazykové kurzy**

Kalkulované náklady na dvoudenní vzdělávací kurz Efektivní komunikace se rovnají pro jednoho zaměstnance finančnímu obnosu 4 800 Kč, pro 13 výše uvedených zaměstnanců jsou celkové kalkulované náklady *62 400 Kč* (50).

Kalkulované náklady na jednodenní vzdělávací kurz Digitalizace účetnictví činí pro jednoho zaměstnance 1 800 Kč, pro tři zaměstnance tedy *5 400 Kč* (51).

Náklady spojené s kurzy anglického jazyka při uvažované hodinové výuce týdně, která stojí 150 Kč pro jednoho zaměstnance, v pravidelných intervalech po dobu 13 týdnů by pro tři zaměstnance činily 5 850 Kč (52).

### **3.2.2 Přínosy navrhovaných změn**

Změny v systému odměňování byly navrženy na základě dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, řízeného rozhovoru s vedením společnosti a také analýzy trhu práce, proto se dá očekávat maximální přínos nejen pro zaměstnance, ale rovněž pro společnost.

V dotazníkovém šetření zaměstnanci uvedli, že mají největší zájem o benefity v podobě sick day, příspěvku na penzijní připojištění a vzdělávací a jazykové kurzy. Zavedení těchto benefitů směřuje k vyšší spokojenosti, motivaci, k samotnému navýšení kvalifikace a také k zabezpečení zaměstnanců do budoucího důchodového věku.

Dále byla zavedena online a fyzická nástěnka, jenž reagovala na uvedené nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci, která nevyhovuje zaměstnancům a rovněž zaměstnavateli. Úkolem nástěnky je vylepšení a zjednodušení komunikace, a také bude sloužit jako zprostředkovatel motivace, ve kterém bude volen nejlepší zaměstnanec měsíce. Dalším motivačním prostředkem je zavedení 13. platu. K vylepšení komunikace bude rovněž sloužit zavedení novoročního večírku, kde by měli zaměstnanci možnost se navzájem lépe poznat.

Hlavním řešením stresových situací a fyzické náročnosti při výkonu zaměstnání je návrh na poskytování Flexi passu, prostřednictvím kterého si mohou zaměstnanci dopřát řádnou dávku odpočinku.

Zavedení stipendijních programů pro střední i vysokou školu povede k získání nových zaměstnanců, zejména se jedná o vyřešení situace nedostatku zaměstnanců na pracovní pozici mechanik, a vysokého průměrného věku ve společnosti.

### **Vliv navrhovaných změn na provozně poměrové ukazatele**

V analýze současného stavu v kapitole analýza Mc Kinsey 7S jsou provedeny výpočty provozně poměrových ukazatelů. Pro zjištění přínosů navrhovaných změn v systému odměňování jsou podstatné především ukazatele produktivity práce z tržeb a mzdové produktivity.

*Produktivita práce z tržeb* měla v předešlých letech rostoucí trend, tento jev je žádoucí. V roce 2018 vzrostla hodnota ukazatele oproti roku 2017 o 12,12 %, v absolutním vyjádření o 667 230 Kč. Dosažený výsledek byl získán podílem předpokládaných tržeb, které byly zvýšeny o náklady na uvedené návrhy změn, a počtem zaměstnanců v roce 2018, který činil 54. Dosažený růst ukazatele je vyhovující. Porovnáním předpokládaných celkových nákladů a tržeb pro rok 2018, bylo zjištěno, že náklady vzrostly nepatrně více než tržby, a to o 0,02 %.

*Mzdová produktivita* vykazovala v průběhu předešlých let klesající trend, tento jen je nežádoucí. Mezi lety 2013 a 2017 došlo k poklesu o 16,7 %. Prostřednictvím podílu tržeb v roce 2017 a mzdových nákladů zahrnujících náklady na navrhované změny, bylo dosaženo výsledku 18,8 Kč tržeb na jednu korunu nákladů. Tento výsledek je oproti mzdové produktivitě v roce 2017 nižší o 1,81 Kč tržeb na jednu korunu nákladů, v relativním vyjádření o 8,78 %. Následně byla zjišťována mzdová produktivita skrze podíl předpokládaných tržeb pro rok 2018 a mzdových nákladů zahrnujících náklady na navrhované změny v systému odměňování. Výsledek činil 18,97 Kč tržeb na jednu korunu nákladů, který vypovídá o mírném růstu mzdové produktivity oproti předešlé hodnotě, konkrétně o 0,9 %, v absolutním vyjádření o 0,17 Kč tržeb na jednu korunu nákladů. Pokles mzdové produktivity není pro společnost kladný, avšak při výpočtu, v němž dosahovaly tržby vyšších hodnot, došlo k mírnému nárůstu.

Z výkazu zisků a ztrát a provedených analýz v ekonomickém zhodnocení situace společnosti bylo zjištěno, že celkové výnosy mezi rokem 2013 až 2017 dosáhly poklesu o 20 %, to znamená, že ročně celkové výnosy klesly o 4 %. Proto je zapotřebí snažit se tyto poklesy eliminovat, a naopak dosáhnout růstu výnosů alespoň o uvedená 4 % ročně.

**Tabulka č. 24: Dopad navrhovaných změn na provozně poměrové ukazatele**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel/rok	2018	Změna oproti roku 2017	
		relativní vyjádření (v %)	absolutní vyjádření (v Kč)
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	6 174,1	12,12	667 230
Mzdová produktivita (v Kč)	18,97	-7,96	-1,64

### 3.3 Harmonogram zavedení navrhovaných změn v systému odměňování zaměstnanců

Následně bude uveden časový harmonogram zavedení navrhovaných změn v systému odměňování. Počínaje 15. červnem 2019, kdy budou návrhy předány vedení společnosti, v průběhu roku 2019 a 2020 budou návrhy aplikovány, následně bude sledován jejich dopad a k samotnému vyhodnocení dojde až v roce 2021, kdy bude možné zhodnotit výsledky těchto navrhovaných změn od kterých se očekávají přínosy. Pokud návrhy nebudou přinášet společnosti kladné výsledky, je samozřejmé, že dojde k jejich úpravám či úplnému zrušení.

**Tabulka č. 25: Harmonogram zavedení navrhovaných změn**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Činnost</b>	<b>Termín realizace</b>
Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami	15. 06. 2019
Seznámení zaměstnanců s navrhovanými změnami v systému odměňování	01. 07. 2019
Naplánování termínů vzdělávacích a jazykových kurzů	03. 07. 2019
Instalace online nástěnky a umístění fyzické nástěnky	17. 07. 2019
Zahájení hlasování o zaměstnanci měsíce	01. 08. 2019
Oslovení střední školy o navázání spolupráce a podání návrhu stipendijního programu střední průmyslové škole a rovněž vysoké škole	15. 08. 2019
Zahájení spolupráce se střední i vysokou školou, výběr studentů	01. 09. – 15. 10. 2019
Průběh vzdělávacích a jazykových kurzů	01. 09. - 15. 12. 2019
Zahájení vyplácení stipendií studentům střední i vysoké školy	01. 11. 2019
Počátek vyplácení příspěvku na penzijní připojištění	01. 11. 2019
Vyplácení 13. platu	20. 11. 2019
Zavedení Flexi passu	01. 01. 2020
Uskutečnění novoročního večírku	10. 01. 2020
Vyhodnocení dopadů zavedení navrhovaných změn	31. 01. 2021

## ZÁVĚR

Výsledkem bakalářské práce měl být návrh změn v systému odměňování ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost, směřující zejména ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a rovněž zaměstnavatele. Navrhované změny měli vést především k odstranění nebo alespoň eliminaci problémových oblastí společnosti, kterými je zejména vnitropodniková komunikace, vyšší průměrný věk zaměstnanců a nedostatečná motivace zaměstnanců spojená s velmi omezenou nabídkou benefitů.

První část bakalářské práce se zabývala teoretickými východisky zahrnujícími základní pojmy, odměňování zaměstnanců, systém odměňování, celkovou odměnu a vliv faktorů na systém odměňování. Uvedené teoretické oblasti byly dále zapotřebí k vyhotovení samotné práce.

Druhou kapitolou byla analýza současného stavu společnosti KÁVOVINY akciová společnost, která byla nejrozsáhlejší a velmi podstatná pro vypracování návrhů změn v systému odměňování. Systematicky analyzovala společnost od základních informací až po jednotlivé analýzy interního, ale i externího charakteru. První částí analýzy společnosti bylo uvedení základní charakteristiky společnosti, výrobní program a historie. Následovalo zpracování ekonomické situace společnosti zahrnující vývoj vybraných veličin, vertikální a horizontální analýzy spolu s analýzou trhu produktů, dále byla provedena analýza Mc Kinsey 7S, která zahrnovala strukturu, spolupracovníky, systémy, strategie, styl, schopnosti a sdílené hodnoty. Poté byla analyzována spokojenost zaměstnanců společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření a spokojenost vedení společnosti skrze řízený rozhovor, tyto dva nástroje poukázaly na hlavní nedostatky společnosti v současném systému odměňování. Poslední podkapitolou analýzy současného stavu společnosti bylo provedení analýzy trhu práce, která sledovala ukazatele v České republice a rovněž v Pardubickém kraji. Byla zaměřena na analýzu zaměstnanosti a nezaměstnanosti, ekonomicky aktivní občany, nabídku a poptávku po pracovní síle, mzdové šetření, právní úpravy a vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky. Na závěr bylo provedeno shrnutí uvedených analýz.

Třetí a poslední částí bakalářské práce bylo vypracování vlastních návrhů změn v systému odměňování ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost, které vycházely z dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru a také z analýzy trhu práce. Byly navrženy



stipendijní programy pro spolupráci s vysokou školou a rovněž střední školou v Pardubicích, slouží k získání nových zaměstnanců. Dále byly navrženy prostředky sloužící k vylepšení vnitropodnikové komunikace, a to v podobě nástěnky a večírků. Následně byla rozšířena nabídka benefitů například o sick day a příspěvek na penzijní připojištění. Pro eliminaci stresových situací a fyzické náročnosti plynoucí z výkonu práce bylo navrženo zavedení flexi passu. Součástí této kapitoly bylo ekonomické zhodnocení navrhovaných změn, včetně jejich přínosů a poslední částí bylo uvedení časového harmonogramu, ve kterém by změny mohly být uskutečněny.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 15.03.2018.
2. Model 7S - Mc Kinsey. *CiE group* [online]. Plzeň: CIE, ©2019, [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-707-9202-7
5. *MANAGEMENTMANIA* [online]. Plzeň, ©2016 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>
6. Mezinárodní marketingový výzkum. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 47-55. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-x.
7. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění platných novel
8. KIM, Kyoung Yong a Pankaj C. PATEL. Employee ownership and firm performance: A variance decomposition analysis of European firms. *Journal of Business Research* [online]. 2017, 70, 248-254 [cit. 2018-11-27]. ISSN 01482963. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S014829631630501X>
9. SLONIMCZYK, Fabián a Peter SKOTT. *Employment and distribution effects of the minimum wage* [online]. 2012, 84(1), 245-264 [cit. 2018-11-27]. ISSN 01672681. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S016726811200056X>
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KOUBEK, Josef. Odměňování pracovníků. In: *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 164-166. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

12. Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=121461>
13. *Kávoviny* [online]. Pardubice, ©2013 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: <http://www.kavoviny.cz>
14. Nedokonalá konkurence. *WIKIPEDIE* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Nedokonalá\\_konkurence#Oligopol\\_s\\_dominantn%C3%AD\\_firmou](https://cs.wikipedia.org/wiki/Nedokonalá_konkurence#Oligopol_s_dominantn%C3%AD_firmou)
15. Nestlé worldwide. *Nestlé* [online]. Vevey, ©2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/aboutus/globalpresence>
16. Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2015 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=218126>
17. Analýza: Český potravinářský průmysl se zvedá. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 30.04.2015 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/analyza-cesky-potravinarsky-prumysl-se-zveda>
18. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. Praha, 21.11.2018 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace)
19. OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. KÁVOVINY akciová společnost. Jana Palacha 515, Zelené Předměstí, Pardubice. 21.01.2019.
20. OBCHODNÍ ŘEDITEL. *Řízený rozhovor* [ústní sdělení]. KÁVOVINY akciová společnost. Jana Palacha 515, Zelené Předměstí, Pardubice. 04.03.2019.
21. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. *Logistika* [online]. Praha: Economia, 13.06.2018 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>
22. Typologie organizační struktury. *ManagementMania* [online]. 25.06.2015 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

23. Nařízení vlády č. 336/2016 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, ©2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-336>
24. Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 11.01.2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zam\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr)
25. Úřad práce ČR. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 09.01.2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pak/nezamestnanost\\_v\\_cislech/kraj\\_a\\_okresy\\_v\\_cislech](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pak/nezamestnanost_v_cislech/kraj_a_okresy_v_cislech)
26. Trh práce v ČR - časové řady - 1993 až 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 31.07.2018 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace--m555r5rfza>
27. Zaměstnanost. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2017](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017)
28. Nabídka a poptávka na trhu práce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>
29. Věkové složení obyvatelstva Pardubického kraje v roce 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/vekove-slozeni-obyvatelstva-pardubickeho-kraje-v-roce-2017>
30. Archiv. *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. Praha: TREXIMA, ©2018, [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>
31. Dojížděka do zaměstnání a škol podle Sčítání lidu, domů a bytů - Pardubický kraj - 2011. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2019, 20.12.2014 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/23053-13-n-k3093\\_2013-15](https://www.czso.cz/csu/czso/23053-13-n-k3093_2013-15)
32. Nemocnost a úrazovost. *Český statistický úřad* [online]. 2019, 03.01.2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/r-nemocnost-a-urazovost-a26e636yjl>
33. IDOS.cz. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, ©2019 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>
34. Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. *TREXIMA* [online]. Zlín [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

35. Nabídka práce. *Jobs.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/pardubice/?locality%5Bradius%5D=30>
36. Změny a novinky roku 2019 v kostce. *Měšec.cz* [online]. Praha, 2.1.2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2019-v-kostce/>
37. Legislativní změny pro MZDY roku 2019. *SB KOMPLET* [online]. Brno, ©2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.sbkomplet.cz/legislativni-zmeny-pro-mzdy-roku-2019/>
38. Velké změny v zákoníku práce. *Epravo.cz* [online]. Praha, ©2019, 05.09.2018 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/velke-zmeny-v-zakoniku-prace-novela-ma-nove-vymezit-dovolenou-flexibilitu-zamestnaneckych-mist-i-dorucovani-pracovnepravnich-dokumentu-108099.html?fbclid=IwAR2Xa66oSfObJ2m95YBKAmXXCrc3WxmRMv62Xys4DUAYOUfrkq5fbEgfjPo>
39. Politika zaměstnanosti. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2017](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017)
40. Vláda schválila Národní program reforem ČR, na který navazují nová doporučení Evropské komise. *Vláda České republiky* [online]. Praha, ©2019, 30.04.2018 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2017https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/aktualne/vlada-schvalila-narodni-program-reforem-cr-na-ktery-navazuji-nova-doporuceni-evropske-komise-165180/](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/aktualne/vlada-schvalila-narodni-program-reforem-cr-na-ktery-navazuji-nova-doporuceni-evropske-komise-165180/)
41. Daňová uznatelnost motivačního příspěvku. *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava, ©2019, 12.04.2017 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/danova-uznatelnost-motivacniho-prispevku-pro-stude/>
42. Zaměstnanecké bonusy: Vztít příspěvek na penzijní, nebo na životní pojištění?. *Peníze.cz* [online]. ©2019, 20.12.2016 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/318792-zamestnanecke-bonusy-vzit-prispevek-na-penzijko-nebo-na-zivotni-pojisteni>

43. Zaměstnanecké benefity a daně. *Auditoři - Daňoví poradci* [online]. Praha, ©2019, 27.07.2017 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane>
44. Chcete do firmy nalákat mladé zaměstnance? Musíte ji změnit. *Podnikatel.cz* [online]. ©2019, 02.03.2017 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/chcete-do-firmy-nalakat-mlade-zamestnance-musite-ji-zmenit/>
45. Věčný problém – efektivní vnitrofiremní komunikace. *MARKETINGOVÉ NOVINY* [online]. Praha, ©2017 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_3478/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3478/)
46. *EBRANA systém*: Online manažerský informační systém. *eBRÁNAsystem* [online]. Pardubice, ©2019 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://system.ebrana.cz/nastenka>
47. Třináctý plat na konci roku aneb Nejoblíbenější firemní benefit. *Euro.cz* [online]. Praha, ©2019, 18.12.2018 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/light/trinacty-plat-firemni-benefit-1433534>
48. Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick day. *Epravo.cz* [online]. Praha, ©2019, 22.2.2018 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>
49. Vzdělávání jako benefit pro zaměstnance. *Centrum služeb pro podnikání* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.sluzbyapodnikani.cz/vzdelavani-benefit-zamestnance/>
50. Efektivní komunikace. *Kurzy.edumenu.cz* [online]. Pardubice, ©2019 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://kurzy.edumenu.cz/kurzy/55442/efektivni-komunikace-kurz-pardubice>
51. Digitalizace účetnictví. *Kurzy.edumenu.cz* [online]. Pardubice, ©2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://kurzy.edumenu.cz/kurzy/401157/digitalizace-ucetnictvi-a-spravy-dani-elektronicke-doklady-a-pisemnosti-zasady-archivace-kurz-pardubice-t-string-a-s>
52. FIREMNÍ KURZY ANGLIČTINY. *YES! jazyková škola* [online]. Pardubice, ©2015 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <http://www.yes-jazykovaskola.cz/anglictina/firemni-vyuka>

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj veličin .....	34
Graf č. 2: Horizontální analýza - relativní změny .....	35
Graf č. 3: Horizontální analýza - absolutní změny .....	36
Graf č. 4: Vertikální analýza nákladů .....	37
Graf č. 5: Struktura nákladů.....	38
Graf č. 6: Struktura osobních nákladů .....	39
Graf č. 7: Vertikální analýza výnosů .....	40
Graf č. 8: Struktura výnosů.....	41
Graf č. 9: Vertikální analýza VH.....	42
Graf č. 10: Produkce průmyslu .....	44
Graf č. 11: Dovoz potravin a výroba potravinářských výrobků .....	45
Graf č. 12: Vývoj počtu zaměstnanců.....	50
Graf č. 13: Struktura zaměstnanců podle pohlaví za rok 2018 .....	51
Graf č. 14: Struktura zaměstnanců podle věku za rok 2018 .....	51
Graf č. 15: Struktura zaměstnanců podle vzdělání za rok 2018 .....	52
Graf č. 16: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání za rok 2018 .....	53
Graf č. 17: Míra nezaměstnanosti .....	73
Graf č. 18: Fluktuace ve společnosti.....	93
Graf č. 19: Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji.	94
Graf č. 20: Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji.	94
Graf č. 21: Porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Pardubickém kraji.	95

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny .....	24
Obrázek č. 2: Vnitřní a vnější faktory působící na tvorbu mzdové strategie a systém odměňování.....	25
Obrázek č. 3: Vnitřní mzdotvorné faktory .....	26
Obrázek č. 4: Seznam kódů CZ-NACE .....	29
Obrázek č. 5: Logo společnosti KÁVOVINY akciová společnost a produktu Melta ....	30
Obrázek č. 6: Melta.....	33
Obrázek č. 7: Franckovy produkty .....	33
Obrázek č. 8: Organizační struktura úseku předsedy představenstva společnosti.....	47
Obrázek č. 9: Organizační struktura v ekonomickém úseku společnosti .....	47
Obrázek č. 10: Organizační struktura v obchodím úseku společnosti.....	48
Obrázek č. 11: Organizační struktura provozně technického úseku společnosti.....	48
Obrázek č. 12: Organizační struktura výrobního úseku společnosti .....	49
Obrázek č. 13: Průměrný věk obyvatel v Pardubickém kraji .....	69
Obrázek č. 14: Podíl firem v České republice poskytujících benefit.....	80
Obrázek č. 15: Zaručená mzda pro rok 2019.....	82



## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Výpočty absolutní a relativní změny .....	12
Tabulka č. 2: Výpočet vertikální analýzy .....	13
Tabulka č. 3: Složky celkové odměny .....	23
Tabulka č. 4: Míra fluktuace zaměstnanců .....	50
Tabulka č. 5: Provozně poměrové ukazatele .....	54
Tabulka č. 6: Průměrné měsíční hrubé mzdy a pohyblivé složky mzdy ve společnosti v roce 2018 .....	56
Tabulka č. 7: Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování .....	63
Tabulka č. 8: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a věku v Pardubickém kraji .....	68
Tabulka č. 9: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a věku v České republice .....	68
Tabulka č. 10: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a vzdělání u osob starších 15 let v Pardubickém kraji .....	70
Tabulka č. 11: Míra nezaměstnanosti osob ve věku 15-64 let.....	73
Tabulka č. 12: Podíl nezaměstnaných v Pardubickém kraji dle pohlaví .....	73
Tabulka č. 13: Doba hledání zaměstnání dle pohlaví v Pardubickém kraji.....	74
Tabulka č. 14: Porovnání nabídky a poptávky po pracovní síle .....	75
Tabulka č. 15: Pracovní neschopnost v České republice a Pardubickém kraji.....	76
Tabulka č. 16: Průměrná hrubá měsíční mzda.....	77
Tabulka č. 17: Medián hrubých mezd v Pardubickém kraji .....	78
Tabulka č. 18: Průměrná hrubá mzda, zaručená mzda, medián hrubé mzdy a pohyblivá složka konkrétních pracovních pozic společnosti v Pardubickém kraji za rok 2017 .....	79
Tabulka č. 19: Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy pro pracovní pozici obchodní zástupce.....	81
Tabulka č. 20: Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy pro pracovní pozici účetní ...	81
Tabulka č. 21: Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy pro pracovní pozici mechanik .....	82
Tabulka č. 22: Shrnutí pozitiv a negativ analýzy současného stavu.....	92
Tabulka č. 23: Nedostatky v systému odměňování a návrhy změn.....	96
Tabulka č. 24: Dopad navrhovaných změn na provozně poměrové ukazatele.....	110
Tabulka č. 25: Harmonogram zavedení navrhovaných změn.....	111

## SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2013 .....	I
Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2014 .....	III
Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2015 .....	V
Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2016 .....	VII
Příloha č. 5: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2017 .....	IX
Příloha č. 6: Dotazníkové šetření .....	XI
Příloha č. 7: Výsledky dotazníkového šetření .....	XIX

**Příloha č. 1: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2013**  
(Zdroj: 12)

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>K. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 3</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span>Od 1.1.2013</span> <span>Do 31.12.2013</span> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;">v tisících Kč</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span>IČ 2 5 9 9 9 8 1 8</span> </div> </div>	<p><small>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</small></p> <p><b>KÁVOVINY</b></p> <p><b>akciová společnost</b></p> <p><small>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (i) - i se od bydliště</small></p> <p><b>Jana Palacha 515</b></p> <p><b>Pardubice</b></p> <p><b>532 32</b></p>
otisk podacího razítka	

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			stávající	minulý
I.	Tržby za prodej zboží účty 604	001	+191 554	+163 294
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	002	+157 626	+139 480
+	Obchodní marže I - A.	003	+33 928	+23 814
II.	Výkony II.1 + II.2 + II.3 + II.4	004	+217 987	+230 782
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb účty 601, 602	005	+216 323	+227 614
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti účty 611, 612, 613, 614	006	+1 664	+3 168
B.	Výkonová spotřeba B.1 + ... + B.x	008	+201 728	+214 201
B.1.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	009	+148 428	+163 446
B.2.	Služby účty 511, 512, 513, 518	010	+53 300	+50 755
+	Přidaná hodnota I - A + II - B.	011	+50 187	+40 395
C.	Osobní náklady součet C.1 + ... + C.x	012	+22 632	+22 225
C.1.	Mzdové náklady účty 521, 522	013	+16 485	+16 322
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	015	+5 818	+5 590
C.4.	Sociální náklady účty 527, 528	016	+329	+313
D.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	017	+1 459	+1 665
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku účty 551, 557	018	+8 971	+7 738
II.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu II.1 + ... + II.x	019	+12 259	+9 803
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku účty 641	020	+217	+100
III.2.	Tržby z prodeje materiálu účty 642	021	+12 042	+9 703
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu F.1 + ... + F.x	022	+11 718	+9 502
F.2.	Prodaný materiál účty 542	024	+11 718	+9 502
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přířkl. období účty 101-200, 101-200, 101-200, 101-200	025	+5 988	-457
IV.	Ostatní provozní výnosy účty 644, 646, 648	026	+78	+221
H.	Ostatní provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 548, 549	027	+4 674	+5 295
+	* Provozní výsledek hospodaření Přidaná hodnota + II + IV + V - C - D - E - F - G - H + I	030	+7 082	+4 451
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku VI.1 + ... + VI.x	033	+659	+200
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 650-659	034	+659	+200
X.	Výnosové úroky účty 662	042		+1
N.	Nákladové úroky účty 662	043	+314	+745
XI.	Ostatní finanční výnosy účty 663, 664, 665	044	+1 533	+756
O.	Ostatní finanční náklady účty 563, 564, 565, 566, 569	045	+510	+865
+	* Finanční výsledek hospodaření VI + VII + VIII + IX + X + XI - J - K - L - M - N - O - P.	048	+1 368	-653
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost Q.1 + ... + Q.x	049	+2 614	+621
Q.1.	splatná účty 591, 595	050	+3 105	+271
Q.2.	odložená účty (+/-) 592	051	-491	+350

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutčnost v účetním období	
			sledovaním	minulím
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost " a " - Q	052	<b>+5 836</b>	<b>+3 177</b>
XIII.	Mimořádné výnosy účet 581, 0.00	053	<b>+19</b>	<b>+73</b>
R	Mimořádné náklady účet 581, 582, (+/-) 258, (+/-) 258, (+/-) 258	054	<b>+140</b>	<b>+212</b>
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	058	<b>-121</b>	<b>-139</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) " a " - T	060	<b>+5 715</b>	<b>+3 038</b>
***	Výsledek hospodaření před zdaněním " a " + XIII. - R.	061	<b>+8 329</b>	<b>+3 659</b>

Sestaveno dne: <b>26.2.2014</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznamená
Právní forma: <b>akciová společnost</b>	<b>Ing. Pavel Bartoš, předseda představenstva</b>
Účetní jednotky:	
Předmět podnikání: <b>výroba potravinářských výrobků</b>	
Pozn.:	

**Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2014**  
(Zdroj: 12)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY									
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">otisk podacího razítka</p>		k. <b>3 1 . 1 2 . 2 0 1 4</b>		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky					
		Od <b>1.1.2014</b> Do: <b>31.12.2014</b>		<b>KÁVOVINY</b>					
		v tisících Kč		<b>akciová společnost</b>					
		IČ <b>2 5 9 9 9 8 1 8</b>		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, IČ-I-1 se od bydliště					
				<b>Jana Palacha 515</b>					
				<b>Pardubice</b>					
				<b>532 32</b>					

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledováním	minulým
I.	Tržby za prodej zboží <span style="float: right;">účty 604</span>	001	<b>+225 559</b>	<b>+191 554</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží <span style="float: right;">účty 504</span>	002	<b>+186 912</b>	<b>+157 626</b>
+	Obchodní marže <span style="float: right;">I.-A.</span>	003	<b>+38 647</b>	<b>+33 928</b>
II.	Výkony <span style="float: right;">II.1+II.2+II.3+II.x</span>	004	<b>+198 475</b>	<b>+217 987</b>
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb <span style="float: right;">účty 601, 602</span>	005	<b>+200 241</b>	<b>+216 323</b>
II.2.	Změna stavu zásob vlastních činností <span style="float: right;">účty 611, 612, 613, 614</span>	006	<b>-1 766</b>	<b>+1 664</b>
B.	Výkonová spotřeba <span style="float: right;">B.1+...+B.x</span>	008	<b>+181 739</b>	<b>+201 728</b>
B.1.	Spotřeba materiálu a energie <span style="float: right;">účty 501, 502, 503</span>	009	<b>+125 066</b>	<b>+148 428</b>
B.2.	Služby <span style="float: right;">účty 511, 512, 513, 514</span>	010	<b>+56 673</b>	<b>+53 300</b>
+	Přidaná hodnota <span style="float: right;">I.-A.+II.-B.</span>	011	<b>+55 383</b>	<b>+50 187</b>
C.	Osobní náklady součet <span style="float: right;">C.1+...+C.x</span>	012	<b>+23 611</b>	<b>+22 632</b>
C.1.	Mzdové náklady <span style="float: right;">účty 521, 522</span>	013	<b>+17 246</b>	<b>+16 485</b>
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění <span style="float: right;">účty 524, 525, 526</span>	015	<b>+5 962</b>	<b>+5 818</b>
C.4.	Sociální náklady <span style="float: right;">účty 527, 528</span>	016	<b>+403</b>	<b>+329</b>
D.	Daně a poplatky <span style="float: right;">účty 531, 532, 536</span>	017	<b>+1 512</b>	<b>+1 459</b>
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku <span style="float: right;">účty 551, 557</span>	018	<b>+7 388</b>	<b>+8 971</b>
II.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu <span style="float: right;">II.1+...+II.x</span>	019	<b>+8 643</b>	<b>+12 259</b>
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku <span style="float: right;">účty 641</span>	020	<b>+318</b>	<b>+217</b>
III.2.	Tržby z prodeje materiálu <span style="float: right;">účty 642</span>	021	<b>+8 325</b>	<b>+12 042</b>
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu <span style="float: right;">F.1+...+F.x</span>	022	<b>+8 710</b>	<b>+11 718</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku <span style="float: right;">účty 541</span>	023	<b>+626</b>	
F.2.	Prodaný materiál <span style="float: right;">účty 542</span>	024	<b>+8 084</b>	<b>+11 718</b>
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období <span style="float: right;">účty (+/-) 552, (+/-) 554, (+/-) 555, (+/-) 556, (+/-) 558, (+/-) 559</span>	025	<b>+6 000</b>	<b>+5 988</b>
IV.	Ostatní provozní výnosy <span style="float: right;">účty 644, 646, 648</span>	026	<b>+296</b>	<b>+78</b>
H.	Ostatní provozní náklady <span style="float: right;">účty 543, 544, 545, 546, 548, 549</span>	027	<b>+4 206</b>	<b>+4 674</b>
*	* Provozní výsledek hospodaření <span style="float: right;">Přidaná hodnota+II.1+V.-C-D-E-F-G+H</span>	030	<b>+12 895</b>	<b>+7 082</b>
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku <span style="float: right;">VII.1+...+VII.x</span>	033	<b>+392</b>	<b>+659</b>
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem <span style="float: right;">účty 650(A)</span>	034	<b>+392</b>	<b>+659</b>
N.	Nákladové úroky <span style="float: right;">účty 562</span>	043	<b>+23</b>	<b>+314</b>
XI.	Ostatní finanční výnosy <span style="float: right;">účty 663, 667(A), 668</span>	044	<b>+279</b>	<b>+1 533</b>
O.	Ostatní finanční náklady <span style="float: right;">účty 563, 567(A), 568, 569</span>	045	<b>+621</b>	<b>+510</b>
*	Finanční výsledek hospodaření <span style="float: right;">VI+VII+VIII+IX+X+XI.-J.-K.-L.-M.-N.-O.-P.</span>	048	<b>+27</b>	<b>+1 368</b>
Q.	Dañ z příjmů za běžnou činnost <span style="float: right;">Q.1+...+Q.x</span>	049	<b>+3 526</b>	<b>+2 614</b>
Q.1.	splatná <span style="float: right;">účty 591, 595</span>	050	<b>+4 015</b>	<b>+3 105</b>
Q.2.	odložená <span style="float: right;">účty (+/-) 592</span>	051	<b>-489</b>	<b>-491</b>

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutčnost v účetním období	
			sledováním	minulím
"	Výsledek hospodaření za běžnou činnost " a " - Q	052	<b>+9 396</b>	<b>+5 836</b>
XIII.	Mimořádné výnosy účet 681, 688	053	<b>+1</b>	<b>+19</b>
R	Mimořádné náklady účet 581, 582, (+/-) 594, (-/+ ) 595, (-/+ ) 599	054	<b>+58</b>	<b>+140</b>
"	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R - S	058	<b>-57</b>	<b>-121</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) " a " - T	060	<b>+9 339</b>	<b>+5 715</b>
***	Výsledek hospodaření před zdaněním " a " + XIII. - R	061	<b>+12 865</b>	<b>+8 329</b>

Sestaveno dne: <b>7.4.2015</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznamená
Právní forma: <b>akciová společnost</b>	<b>Ing. Pavel Bartoš, předseda představenstva</b>
Účetní jednotky:	
Předmět podnikání: <b>výroba potravinářských výrobků</b>	
Pozn.:	

**Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2015**  
(Zdroj: 12)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="text-align: center; font-size: small;">otisk podacího razítka</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>k. <b>3 1 . 1 2 . 2 0 1 5</b></span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <span>Od <b>1.1.2015</b></span> <span>Do <b>31.12.2015</b></span> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;">v tisících Kč</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <span>iČ <b>2 5 9 9 9 8 1 8</b></span> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p style="font-size: x-small;">Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p><b>KÁVOVINY</b></p> <p><b>akciová společnost</b></p> <p style="font-size: x-small;">Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště</p> <p><b>Jana Palacha 515, Zelené</b></p> <p><b>předměstí</b></p> <p><b>Pardubice</b></p> <p><b>530 02</b></p> </div> <div style="width: 35%; border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;"> <p style="font-size: x-small;">Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p><b>KÁVOVINY</b></p> <p><b>akciová společnost</b></p> <p style="font-size: x-small;">Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště</p> <p><b>Jana Palacha 515, Zelené</b></p> <p><b>předměstí</b></p> <p><b>Pardubice</b></p> <p><b>530 02</b></p> </div> </div> </div>

Číslo řádku	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			středním	minulým
I.	Tržby za prodej zboží účty 604	001	+192 688	+225 559
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	002	+154 270	+186 912
+	Obchodní marže I - A.	003	+38 418	+38 647
II.	Výkony II.1 + II.2 + III.3 + III.4 + III.5 + III.6 + III.7 + III.8 + III.9 + III.10 + III.11 + III.12 + III.13 + III.14 + III.15 + III.16 + III.17 + III.18 + III.19 + III.20 + III.21 + III.22 + III.23 + III.24 + III.25 + III.26 + III.27 + III.28 + III.29 + III.30 + III.31 + III.32 + III.33 + III.34 + III.35 + III.36 + III.37 + III.38 + III.39 + III.40 + III.41 + III.42 + III.43 + III.44 + III.45 + III.46 + III.47 + III.48 + III.49 + III.50 + III.51 + III.52 + III.53 + III.54 + III.55 + III.56 + III.57 + III.58 + III.59 + III.60 + III.61 + III.62 + III.63 + III.64 + III.65 + III.66 + III.67 + III.68 + III.69 + III.70 + III.71 + III.72 + III.73 + III.74 + III.75 + III.76 + III.77 + III.78 + III.79 + III.80 + III.81 + III.82 + III.83 + III.84 + III.85 + III.86 + III.87 + III.88 + III.89 + III.90 + III.91 + III.92 + III.93 + III.94 + III.95 + III.96 + III.97 + III.98 + III.99 + III.100	004	+191 985	+198 475
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb účty 601, 602	005	+191 105	+200 241
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti účty 611, 612, 613, 614	006	+880	-1 766
B.	Výkonová spotřeba B.1 + B.2 + B.3 + B.4 + B.5 + B.6 + B.7 + B.8 + B.9 + B.10 + B.11 + B.12 + B.13 + B.14 + B.15 + B.16 + B.17 + B.18 + B.19 + B.20 + B.21 + B.22 + B.23 + B.24 + B.25 + B.26 + B.27 + B.28 + B.29 + B.30 + B.31 + B.32 + B.33 + B.34 + B.35 + B.36 + B.37 + B.38 + B.39 + B.40 + B.41 + B.42 + B.43 + B.44 + B.45 + B.46 + B.47 + B.48 + B.49 + B.50 + B.51 + B.52 + B.53 + B.54 + B.55 + B.56 + B.57 + B.58 + B.59 + B.60 + B.61 + B.62 + B.63 + B.64 + B.65 + B.66 + B.67 + B.68 + B.69 + B.70 + B.71 + B.72 + B.73 + B.74 + B.75 + B.76 + B.77 + B.78 + B.79 + B.80 + B.81 + B.82 + B.83 + B.84 + B.85 + B.86 + B.87 + B.88 + B.89 + B.90 + B.91 + B.92 + B.93 + B.94 + B.95 + B.96 + B.97 + B.98 + B.99 + B.100	008	+172 917	+181 739
B.1.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	009	+117 008	+125 066
B.2.	Služby účty 511, 512, 513, 518	010	+55 909	+56 673
+	Přidaná hodnota I - A - B.	011	+57 486	+55 383
C.	Osobní náklady součet C.1 + C.2 + C.3 + C.4 + C.5 + C.6 + C.7 + C.8 + C.9 + C.10 + C.11 + C.12 + C.13 + C.14 + C.15 + C.16 + C.17 + C.18 + C.19 + C.20 + C.21 + C.22 + C.23 + C.24 + C.25 + C.26 + C.27 + C.28 + C.29 + C.30 + C.31 + C.32 + C.33 + C.34 + C.35 + C.36 + C.37 + C.38 + C.39 + C.40 + C.41 + C.42 + C.43 + C.44 + C.45 + C.46 + C.47 + C.48 + C.49 + C.50 + C.51 + C.52 + C.53 + C.54 + C.55 + C.56 + C.57 + C.58 + C.59 + C.60 + C.61 + C.62 + C.63 + C.64 + C.65 + C.66 + C.67 + C.68 + C.69 + C.70 + C.71 + C.72 + C.73 + C.74 + C.75 + C.76 + C.77 + C.78 + C.79 + C.80 + C.81 + C.82 + C.83 + C.84 + C.85 + C.86 + C.87 + C.88 + C.89 + C.90 + C.91 + C.92 + C.93 + C.94 + C.95 + C.96 + C.97 + C.98 + C.99 + C.100	012	+24 234	+23 611
C.1.	Mzdové náklady účty 521, 522	013	+17 724	+17 246
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	015	+6 192	+5 962
C.4.	Sociální náklady účty 527, 528	016	+318	+403
D.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	017	+1 235	+1 512
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku účty 551, 557	018	+5 277	+7 388
II.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu II.1 + II.2 + II.3 + II.4 + II.5 + II.6 + II.7 + II.8 + II.9 + II.10 + II.11 + II.12 + II.13 + II.14 + II.15 + II.16 + II.17 + II.18 + II.19 + II.20 + II.21 + II.22 + II.23 + II.24 + II.25 + II.26 + II.27 + II.28 + II.29 + II.30 + II.31 + II.32 + II.33 + II.34 + II.35 + II.36 + II.37 + II.38 + II.39 + II.40 + II.41 + II.42 + II.43 + II.44 + II.45 + II.46 + II.47 + II.48 + II.49 + II.50 + II.51 + II.52 + II.53 + II.54 + II.55 + II.56 + II.57 + II.58 + II.59 + II.60 + II.61 + II.62 + II.63 + II.64 + II.65 + II.66 + II.67 + II.68 + II.69 + II.70 + II.71 + II.72 + II.73 + II.74 + II.75 + II.76 + II.77 + II.78 + II.79 + II.80 + II.81 + II.82 + II.83 + II.84 + II.85 + II.86 + II.87 + II.88 + II.89 + II.90 + II.91 + II.92 + II.93 + II.94 + II.95 + II.96 + II.97 + II.98 + II.99 + II.100	019	+7 976	+8 643
II.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku účty 641	020		+318
II.2.	Tržby z prodeje materiálu účty 642	021	+7 976	+8 325
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu F.1 + F.2 + F.3 + F.4 + F.5 + F.6 + F.7 + F.8 + F.9 + F.10 + F.11 + F.12 + F.13 + F.14 + F.15 + F.16 + F.17 + F.18 + F.19 + F.20 + F.21 + F.22 + F.23 + F.24 + F.25 + F.26 + F.27 + F.28 + F.29 + F.30 + F.31 + F.32 + F.33 + F.34 + F.35 + F.36 + F.37 + F.38 + F.39 + F.40 + F.41 + F.42 + F.43 + F.44 + F.45 + F.46 + F.47 + F.48 + F.49 + F.50 + F.51 + F.52 + F.53 + F.54 + F.55 + F.56 + F.57 + F.58 + F.59 + F.60 + F.61 + F.62 + F.63 + F.64 + F.65 + F.66 + F.67 + F.68 + F.69 + F.70 + F.71 + F.72 + F.73 + F.74 + F.75 + F.76 + F.77 + F.78 + F.79 + F.80 + F.81 + F.82 + F.83 + F.84 + F.85 + F.86 + F.87 + F.88 + F.89 + F.90 + F.91 + F.92 + F.93 + F.94 + F.95 + F.96 + F.97 + F.98 + F.99 + F.100	022	+7 743	+8 710
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	023		+626
F.2.	Prodávající materiál účty 542	024	+7 743	+8 084
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přeneslých období účty 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000	025	+6 005	+6 000
IV.	Ostatní provozní výnosy účty 644, 645, 646	026	+49	+296
H.	Ostatní provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 548, 549	027	+3 465	+4 206
+	* Provozní výsledek hospodaření Přidaná hodnota + B.1 + B.2 + B.3 + B.4 + B.5 + B.6 + B.7 + B.8 + B.9 + B.10 + B.11 + B.12 + B.13 + B.14 + B.15 + B.16 + B.17 + B.18 + B.19 + B.20 + B.21 + B.22 + B.23 + B.24 + B.25 + B.26 + B.27 + B.28 + B.29 + B.30 + B.31 + B.32 + B.33 + B.34 + B.35 + B.36 + B.37 + B.38 + B.39 + B.40 + B.41 + B.42 + B.43 + B.44 + B.45 + B.46 + B.47 + B.48 + B.49 + B.50 + B.51 + B.52 + B.53 + B.54 + B.55 + B.56 + B.57 + B.58 + B.59 + B.60 + B.61 + B.62 + B.63 + B.64 + B.65 + B.66 + B.67 + B.68 + B.69 + B.70 + B.71 + B.72 + B.73 + B.74 + B.75 + B.76 + B.77 + B.78 + B.79 + B.80 + B.81 + B.82 + B.83 + B.84 + B.85 + B.86 + B.87 + B.88 + B.89 + B.90 + B.91 + B.92 + B.93 + B.94 + B.95 + B.96 + B.97 + B.98 + B.99 + B.100	030	+17 552	+12 895
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku VII.1 + VII.2 + VII.3 + VII.4 + VII.5 + VII.6 + VII.7 + VII.8 + VII.9 + VII.10 + VII.11 + VII.12 + VII.13 + VII.14 + VII.15 + VII.16 + VII.17 + VII.18 + VII.19 + VII.20 + VII.21 + VII.22 + VII.23 + VII.24 + VII.25 + VII.26 + VII.27 + VII.28 + VII.29 + VII.30 + VII.31 + VII.32 + VII.33 + VII.34 + VII.35 + VII.36 + VII.37 + VII.38 + VII.39 + VII.40 + VII.41 + VII.42 + VII.43 + VII.44 + VII.45 + VII.46 + VII.47 + VII.48 + VII.49 + VII.50 + VII.51 + VII.52 + VII.53 + VII.54 + VII.55 + VII.56 + VII.57 + VII.58 + VII.59 + VII.60 + VII.61 + VII.62 + VII.63 + VII.64 + VII.65 + VII.66 + VII.67 + VII.68 + VII.69 + VII.70 + VII.71 + VII.72 + VII.73 + VII.74 + VII.75 + VII.76 + VII.77 + VII.78 + VII.79 + VII.80 + VII.81 + VII.82 + VII.83 + VII.84 + VII.85 + VII.86 + VII.87 + VII.88 + VII.89 + VII.90 + VII.91 + VII.92 + VII.93 + VII.94 + VII.95 + VII.96 + VII.97 + VII.98 + VII.99 + VII.100	033	+1 000	+392
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 651A, 651B	034	+1 000	+392
X.	Výnosové úroky účty 662	042	+1	
N.	Nákladové úroky účty 662	043		+23
XI.	Ostatní finanční výnosy účty 663, 664A, 664B	044	+182	+279
O.	Ostatní finanční náklady účty 563, 567A, 567B, 568, 569	045	+667	+621
+	* Finanční výsledek hospodaření VII.1 + VII.2 + VII.3 + VII.4 + VII.5 + VII.6 + VII.7 + VII.8 + VII.9 + VII.10 + VII.11 + VII.12 + VII.13 + VII.14 + VII.15 + VII.16 + VII.17 + VII.18 + VII.19 + VII.20 + VII.21 + VII.22 + VII.23 + VII.24 + VII.25 + VII.26 + VII.27 + VII.28 + VII.29 + VII.30 + VII.31 + VII.32 + VII.33 + VII.34 + VII.35 + VII.36 + VII.37 + VII.38 + VII.39 + VII.40 + VII.41 + VII.42 + VII.43 + VII.44 + VII.45 + VII.46 + VII.47 + VII.48 + VII.49 + VII.50 + VII.51 + VII.52 + VII.53 + VII.54 + VII.55 + VII.56 + VII.57 + VII.58 + VII.59 + VII.60 + VII.61 + VII.62 + VII.63 + VII.64 + VII.65 + VII.66 + VII.67 + VII.68 + VII.69 + VII.70 + VII.71 + VII.72 + VII.73 + VII.74 + VII.75 + VII.76 + VII.77 + VII.78 + VII.79 + VII.80 + VII.81 + VII.82 + VII.83 + VII.84 + VII.85 + VII.86 + VII.87 + VII.88 + VII.89 + VII.90 + VII.91 + VII.92 + VII.93 + VII.94 + VII.95 + VII.96 + VII.97 + VII.98 + VII.99 + VII.100	048	+516	+27
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Q.1 + Q.2 + Q.3 + Q.4 + Q.5 + Q.6 + Q.7 + Q.8 + Q.9 + Q.10 + Q.11 + Q.12 + Q.13 + Q.14 + Q.15 + Q.16 + Q.17 + Q.18 + Q.19 + Q.20 + Q.21 + Q.22 + Q.23 + Q.24 + Q.25 + Q.26 + Q.27 + Q.28 + Q.29 + Q.30 + Q.31 + Q.32 + Q.33 + Q.34 + Q.35 + Q.36 + Q.37 + Q.38 + Q.39 + Q.40 + Q.41 + Q.42 + Q.43 + Q.44 + Q.45 + Q.46 + Q.47 + Q.48 + Q.49 + Q.50 + Q.51 + Q.52 + Q.53 + Q.54 + Q.55 + Q.56 + Q.57 + Q.58 + Q.59 + Q.60 + Q.61 + Q.62 + Q.63 + Q.64 + Q.65 + Q.66 + Q.67 + Q.68 + Q.69 + Q.70 + Q.71 + Q.72 + Q.73 + Q.74 + Q.75 + Q.76 + Q.77 + Q.78 + Q.79 + Q.80 + Q.81 + Q.82 + Q.83 + Q.84 + Q.85 + Q.86 + Q.87 + Q.88 + Q.89 + Q.90 + Q.91 + Q.92 + Q.93 + Q.94 + Q.95 + Q.96 + Q.97 + Q.98 + Q.99 + Q.100	049	+4 448	+3 526
Q.1.	splatná účty 591, 595	050	+4 407	+4 015

Číslo úč.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaním	minulím
Q.2.	odložená <span style="float: right;">úby (+) 592</span>	051	<b>+41</b>	<b>-489</b>
"	Výsledek hospodaření za běžnou činnost <span style="float: right;">" + " - Q.</span>	052	<b>+13 620</b>	<b>+9 396</b>
XII.	Mimořádné výnosy <span style="float: right;">úby 681, 688</span>	053	<b>+29</b>	<b>+1</b>
R.	Mimořádné náklady <span style="float: right;">úby 581, 582, (+) 584, (+) 588, (+) 589</span>	054	<b>+71</b>	<b>+58</b>
"	Mimořádný výsledek hospodaření <span style="float: right;">XII - R - S.</span>	058	<b>-42</b>	<b>-57</b>
" "	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) <span style="float: right;">" + " - T.</span>	060	<b>+13 578</b>	<b>+9 339</b>
" " "	Výsledek hospodaření před zdaněním <span style="float: right;">" + " + XII - R.</span>	061	<b>+18 026</b>	<b>+12 865</b>

Seřazeno dne: <b>26.4.2016</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, pomůcka
Právní forma <b>akciová společnost</b> účetní jednotky:	<b>Ing. Pavel Bartoš, statutární ředitel</b>
Předmět podnikání: <b>výroba potravinářských výrobků</b>	
Pozn.:	



**Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2016**  
(Zdroj: 12)

KÁVOVINY akciová společnost  
530 02 Pardubice-Zelené předměstí, Jana Palacha 515  
IČ 25899818

**KONSOLIDOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31.12.2016**

označ a	Text b	Číslo ř c	Netto 31.12.2016	Netto 31.12.2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	182 541	191 105
II.	Tržby za prodej zboží	02	146 751	192 688
A.	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>285 874</b>	<b>327 187</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	123 111	154 270
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	121 623	117 008
3.	Služby	06	41 140	55 909
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	2 666	-880
C.	Aktivace (-)	08		
D.	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>22 011</b>	<b>24 234</b>
1.	Mzdové náklady	10	16 055	17 724
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 956	6 510
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 695	6 192
2.2.	Ostatní náklady	13	261	318
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.4.)</b>	<b>14</b>	<b>3 167</b>	<b>5 282</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	5 253	5 277
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	5 253	5 277
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		5
E.4	<b>Zúčtování (podpis) konsolidčního rozdílu (+/-)</b>	<b>19a</b>	<b>-2 086</b>	<b>0</b>
III.	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>9 551</b>	<b>8 054</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 749	
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	7 560	7 976
3.	Jiné provozní výnosy	23	242	78
F.	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>11 934</b>	<b>18 514</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	101	
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	7 098	7 743
3.	Daně a poplatky	27	1 187	1 235
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		6 000
5.	Jiné provozní náklady	29	3 548	3 536
*	<b>Konsolidovaný provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>13 191</b>	<b>17 510</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>34</b>		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>38</b>		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	2
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>88</b>	<b>182</b>
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>468</b>	<b>667</b>
*	<b>Konsolidovaný finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-380</b>	<b>-483</b>
**	<b>Konsolidovaný výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>12 811</b>	<b>17 027</b>

L.	Dañ z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	2 099	4 448
1.	Dañ z příjmů splatná	51	2 052	4 407
2.	Dañ z příjmů odložená (+/-)	52	47	41
**	Konsolidovaný výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	10 712	12 579
ML	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Konsolidovaný výsledek hospodaření za b.o. bez podílu ekvivalence	55	8 919	9 555
z toho	- výsledek hospodaření bez menšinových podílů	56		
z toho	- menšinový výsledek hospodaření b.o.	57		9 555
*	Podíl na výsledku hospodaření v ekvivalenci	58	1 793	3 024
***	Konsolidovaný výsledek hospodaření celkem bez menšinových podílů vč. podílu na výsledku hospodaření v ekvivalenci	59	10 712	12 579

Praha 22.11.2017

Ing. Pavel Bartoš, statutární ředitel

Podpis:

**Příloha č. 5: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2017**  
(Zdroj: 12)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="text-align: center;"> <b>k 31.12.2017</b>            Od: <b>1.1.2017</b> Do: <b>31.12.2017</b>            v tisících Kč            IČ: <b>25999818</b> </div>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>KÁVOVINY akciová společnost</b> <hr/> Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, kde-li se od bydliště <b>Jana Palacha 515</b> <b>Pardubice - Zelené předměstí</b> <b>530 02</b>
otisk podacího razítka	

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	účty 601, 602	001	
II.	Tržby za prodej zboží	účty 604	002	
A.	Výkonová spotřeba	A.1 + ... + A.x	003	
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	účty 504	004	
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	účty 501, 502, 503	005	
A.3.	Služby	účty 511, 512, 513, 518	006	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	účty 581, 582, 583, 584	007	
D.	Ostatní náklady	D.1 + ... + D.x	009	
D.1.	Mzdové náklady	účty 521, 522, 523	010	
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	D.2.1 + D.2.2	011	
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 524, 525, 526	012	
D.2.2.	Ostatní náklady	účty 527, 528	013	
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	E.1 + ... + E.x	014	
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	E.1.1 + E.1.2	015	
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	účty 551, 557	016	
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	účty 558, 559	019	
III.	Ostatní provozní výnosy	III.1 + ... + III.x	020	
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	účty 641	021	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	účty 642	022	
III.3.	Jiné provozní výnosy	účty 644, 646, 647, 648, 657	023	
F.	Ostatní provozní náklady	F.1 + ... + F.x	024	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	účty 541	025	
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	účty 542	026	
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	účty 531, 532, 538	027	
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	účty 552, 554, 555	028	
F.5.	Jiné provozní náklady	účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 557	029	
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I + II + ... + III - A - B - C - D - E - F.	030	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	IV.1 + ... + IV.x	031	
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	účty 661, 665	032	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	VI.1 + ... + VI.x	039	
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	účty 662, 665	041	
VII.	Ostatní finanční výnosy	účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	
K.	Ostatní finanční náklady	účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV + V + VI + VII - G - H - I - J - K.	048	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	*	049	
L.	Daň z příjmů	L.1 + ... + L.x	050	
L.1.	Daň z příjmů splatná	účty 591, 593, 595, 599	051	

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
L.2.	Dañ z příjmů odložená (+/-) účet 592	052	<b>+601</b>	<b>+47</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) = - L	053	<b>+16 157</b>	<b>+9 826</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) = - M	055	<b>+16 157</b>	<b>+9 826</b>
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I+II+III+IV+V+VI+VII	056	<b>+339 860</b>	<b>+340 131</b>

Sestaveno dne: <b>9.5.2018</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma: <b>smluvní společnost</b>	<b>Ing. Pavel Bartoš, statutární ředitel</b>
Účetní jednotky:	
Předmiot podnikání: <b>výroba potravinářských výrobků</b>	
Pozn.:	

## **Dotazník pro zaměstnance KÁVOVINY akciová společnost**

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Ve spolupráci se společností KÁVOVINY akciová společnost zpracovávám bakalářskou práci na téma „Návrh změn systému odměňování zaměstnanců.“

Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který Vám zabere pouze několik málo minut. Výsledky budou použity výhradně k vypracování mé bakalářské práce. Prosím Vás, abyste se snažili při zodpovídání otázek volit odpovědi pravdivé a výstižné, tím bude docíleno náležitého vyhodnocení.

Předem Vám mnohokrát děkuji za spolupráci,

Dorota Vencovská

1. Vaše pohlaví.

- ☐ Žena.
- ☐ Muž.

2. Váš věk.

- ☐ Do 25 let.
- ☐ 26–35 let.
- ☐ 36–45 let.
- ☐ 46–55 let.
- ☐ 56–65 let.
- ☐ Nad 65 let.

3. Vámi nejvýše dosažené vzdělání.

- ☐ Základní.
- ☐ Středoškolské bez maturity.
- ☐ Středoškolské s maturitou.
- ☐ Vysokoškolské.

4. Kolik let již pracujete ve společnosti KÁVOVINY a. s.?
- ☐ Méně než 1 rok.
  - ☐ Více než 1 rok do 3 let.
  - ☐ Více než 3 roky do 5 let.
  - ☐ Více než 5 let do 10 let.
  - ☐ Více než 10 let do 15 let.
  - ☐ Více než 15 let.
5. V jakém úseku jste ve společnosti zaměstnán/a?
- ☐ Ekonomický.
  - ☐ Obchodní.
  - ☐ Provozně technický.
  - ☐ Výrobní.
6. Na jaké pracovní pozici jste zaměstnán?
- ☐ THP (administrativní činnost – ekonom, účetní, kontrolor, technik, referent,...).
  - ☐ Dělník.
7. Vyhovuje Vám současný systém odměňování ve společnosti?
- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 
8. Považujete systém odměňování za spravedlivý?
- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
-

9. Motivuje Vás současný systém odměňování k vyššímu výkonu práce?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

10. Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zvýšení základní mzdy				
Zvýšení odměn vázaných na výkon				
Změna náplně práce				
Rozšíření nabídky benefitů				
Lepší přístup ze strany vedení společnosti				

11. Souhlasíte s výší odměny za Vámi odvedenou práci s ohledem k náplni práce, náročnosti a odpovědnosti?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

12. Byl/a jste obeznámen/a se systémem odměňování ve společnosti?

- ☐ Ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Ne

13. Souhlasíte s poměrem pevné a pohyblivé složky Vaší mzdy?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

14. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím na pracovišti (čistota, ovzduší, hluchost, vybavení ...)?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

16. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

17. Vyhovuje Vám přístup Vašeho nadřízeného (komunikace, motivace, ...)?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
-



18. Vyhovuje Vám způsob přidělování úkolů ze strany Vašeho nadřízeného?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

19. Dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného, pokud ano, jak často?

- ☐ Každý den.
- ☐ Každý týden.
- ☐ Každý měsíc.
- ☐ Čtvrtletně.
- ☐ Půlročně a delší časový horizont.

20. Má zpětná vazba následně vliv na pohyblivou složku Vaší mzdy?

- ☐ Ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Ne.

21. Jste spokojen/a se zpětnou vazbou ze strany vedení společnosti?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

22. Je Vaše pracovní pozice spojená se stresovými situacemi?

- ☐ Ano (máte návrh na eliminaci stresových situací?)
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Vůbec ne.

23. Je pro Vás pracovní výkon fyzicky náročný?

- ☐ Ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Ne.

24. Máte ve společnosti možnost kariérního růstu?

- ☐ Ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Ne.

Poznámka:

-----

25. Máte možnost využít ve společnosti odborné školení, či jiné kurzy sloužící k navýšení kvalifikace?

- ☐ Ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Ne

Poznámka:

-----

26. Máte návrhy na vylepšení v oblasti Vaší pracovní pozice, či společnosti jako celku?

- ☐ Ano.
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne.

Návrhy:

-----

27. Jaký styl řízení využívá společnost KÁVOVINY akciová společnost?

- ☐ Demokratický (manager respektuje názory, návrhy, znalosti a dovednosti podřízených, avšak ponechává si konečné rozhodnutí).
- ☐ Liberální (manager se zajímá pouze o splnění cíle, průběh k jeho dosažení ponechává na podřízených – rozložení zodpovědnosti).
- ☐ Autokratický (manager sám promýšlí způsob realizace cílů, není tolerantní k návrhům od podřízených, využívá i systém trestů v případě neplnění úkolů).
- ☐ Direktivní (podřízený vykonává úkoly na základě příkazů nadřízeného, neexistují vlastní formy realizace povinnosti).

28. Doporučil/a byste společnost KÁVOVINY a. s. jako vhodného zaměstnavatele?

- ☐ Ano.
  - ☐ Spíše ano.
  - ☐ Spíše ne.
  - ☐ Pokud ne, důvod?
- 

29. Díky čemu jste spokojen/a se společností jako zaměstnavatelem?

- ☐ Finanční motivace – adekvátní mzda, mimomzdové odměny a benefity.
- ☐ Pracovní kolektiv.
- ☐ Vedení společnosti.
- ☐ Pracovní prostředí.
- ☐ Dostupnost (vzdálenost od bydliště).
- ☐ Dlouholetá spolupráce.
- ☐ Spokojenost s pracovní pozicí.
- ☐ Ekonomická a sociální jistota (zabezpečení rodiny).
- ☐ Ekonomická stabilita společnosti – spolehlivý zaměstnavatel.

30. Vyhovují Vám současné benefity, kterými jste odměněn/a?

- ☐ Pokud ano, který?
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Pokud ne, důvod?

31. Který z dalších benefitů považujete za nejzajímavější? (Ohodnoťte od 1 po 10, přičemž 1 je pro Vás nejméně motivující a 10 nejvíce motivující)

Benefit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. plat										
Jazykové a vzdělávací kurzy										
Stravenky										
Flexi pasy – zahrnující příspěvek na sport, wellness a kulturu										
Příspěvek na penzijní připojištění										
Příspěvek na dovolenou										
Práce z domova										
Sick days (3 až 5 dní)										
Příspěvek na dopravu										
Flexibilní pracovní doba										
Firemní akce										

Jiné návrhy případných benefitů:

32. Zvažoval/a jste v poslední době změnu zaměstnavatele?

- ☐ Ano, důvod?

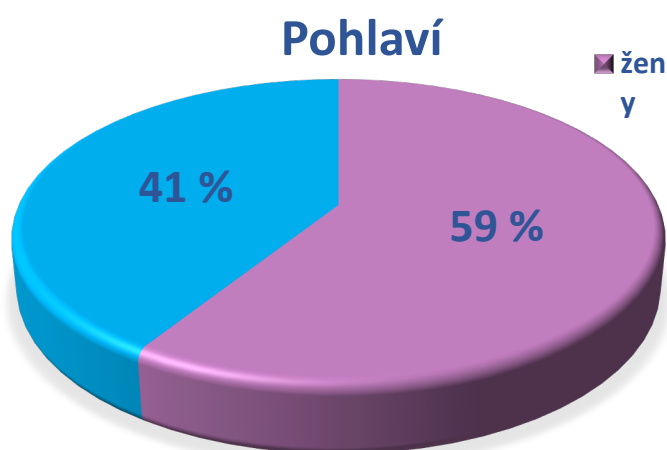
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Ne.

## Příloha č. 7: Výsledky dotazníkového šetření

### Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření ve společnosti KÁVOVINY akciová společnost se zúčastnilo přibližně 76 % respondentů, to odpovídá 41 zaměstnancům z celkových 54. Níže jsou uvedeny grafy, které zobrazují výsledky dotazníkového šetření.

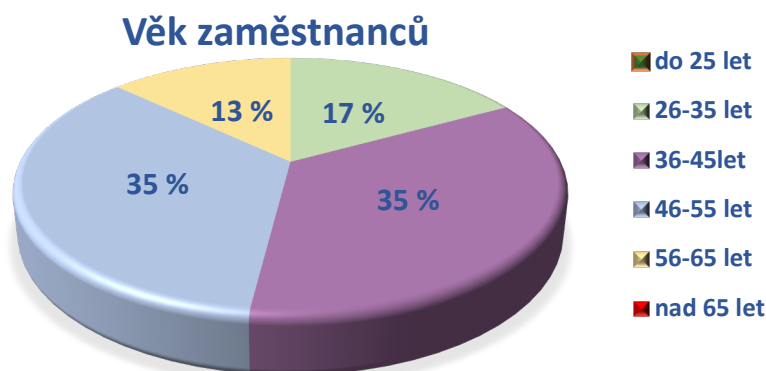
#### 1. Vaše pohlaví.



**Graf č. I: Pohlaví zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazníkové šetření vyplnilo 17 mužů a 24 žen. Ve společnosti je jednoznačně více žen než mužů, a to ve všech úsecích. Dotazníkového šetření se nezúčastnily především zaměstnanci ve výrobním úseku, avšak vedení společnosti uvedlo, že i v tomto úseku je většinové zastoupení žen (19).

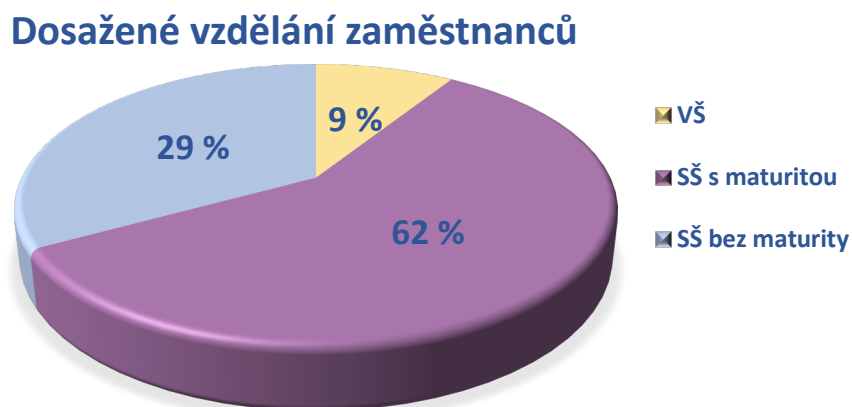
## 2. Váš věk.



**Graf č. II: Věk zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V dotazníkovém šetření tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanci ve věku 36 až 45 let a 46 až 55 let, dohromady tyto dvě skupiny zastupují 70 % zaměstnanců. Následuje 17% zastoupení zaměstnanci ve věku 26 až 35 let a dále 13% skupina zaměstnanců ve věku 56 až 65 let. Zaměstnanci ve věku do 25 let a nad 65 let ve společnosti netvoří žádné zastoupení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že je průměrný věk zaměstnanců 45,4 let. Tento věk vypovídá o tom, že jsou ve společnosti zaměstnáni lidé s věkem vyšším, než je průměrný věk v Pardubickém kraji, který činí 42,3 let (29).

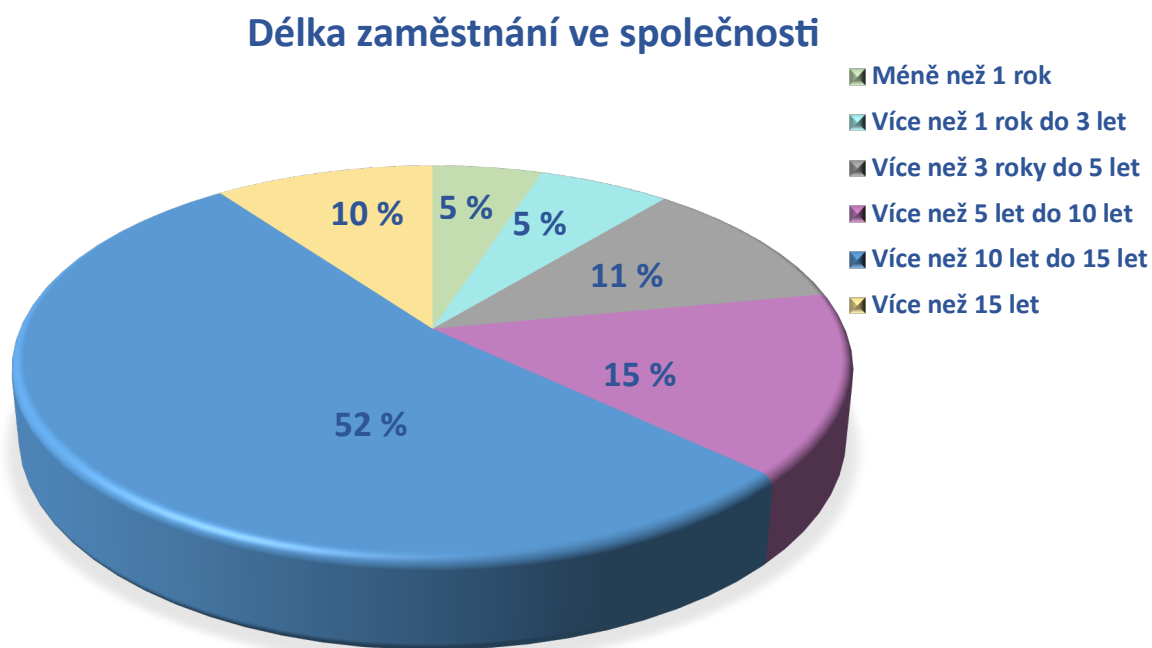
## 3. Vámi nejvýše dosažené vzdělání.



**Graf č. III: Dosažené vzdělání zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že všichni zaměstnanci mají alespoň středoškolské vzdělání bez maturity. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se vzděláním středoškolským s maturitou. A naopak nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským.

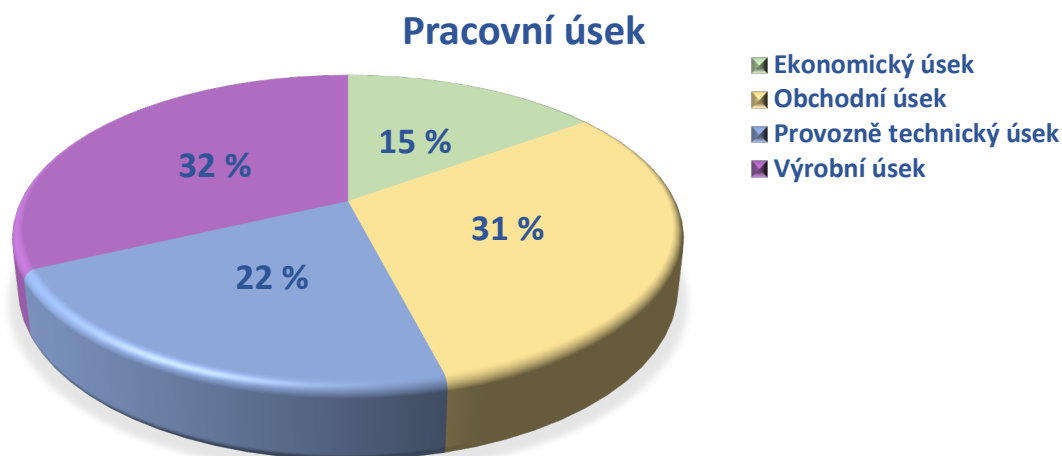
#### 4. Kolik let již pracujete ve společnosti KÁVOVINY a. s.?



**Graf č. IV: Délka zaměstnání ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

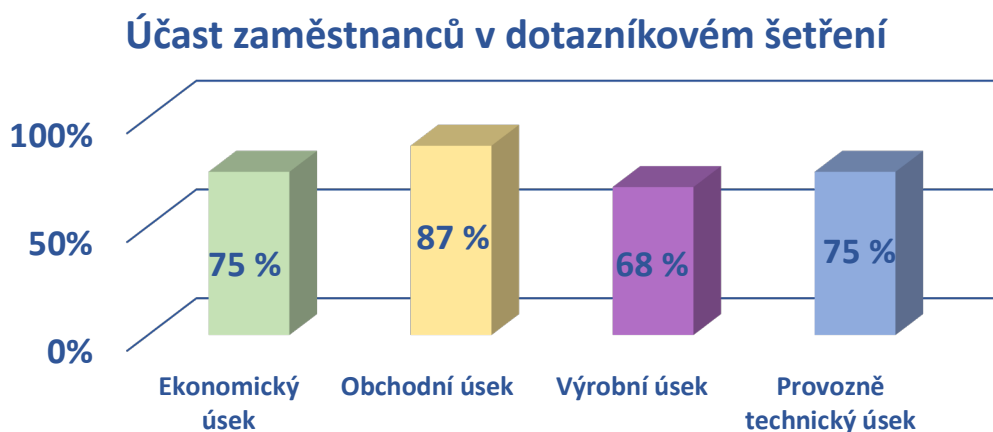
Z grafu lze vyčíst, že největší skupinu tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 10 až 15 let, naopak nejméně zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Na základě těchto údajů se dá předpokládat, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, a že vedení společnosti nemá problém si stávající zaměstnance udržet.

## 5. V jakém pracovním úseku jste ve společnosti zaměstnán/a?



**Graf č. V: Pracovní úsek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci ve výrobním úseku, a to 32 % z celkového počtu zaměstnanců, přičemž se dotazníkového šetření zúčastnilo pouze 13 zaměstnanců z celkových 19, to vypovídá o nízké účasti zaměstnanců daného úseku v dotazníkovém šetření, podíl na účasti činí pouhých 68 %. Dále je nejpočetnějším úsekem úsek obchodní, který tvoří 31 %, ve kterém se zúčastnilo 87 % z 15 respondentů. V ekonomickém úseku pracuje 8 lidí a dotazníkového šetření se zúčastnilo 6 zaměstnanců, účast byla teda 75 % a činí to z celkového počtu 41 zúčastněných 15 %. Provozně technický úsek tvoří ve společnosti 22 % z celkového počtu zaměstnanců, a účast v dotazníkovém šetření činí 75 %.



**Graf č. VI: Účast zaměstnanců daného pracovního úseku v dotazníkovém šetření**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



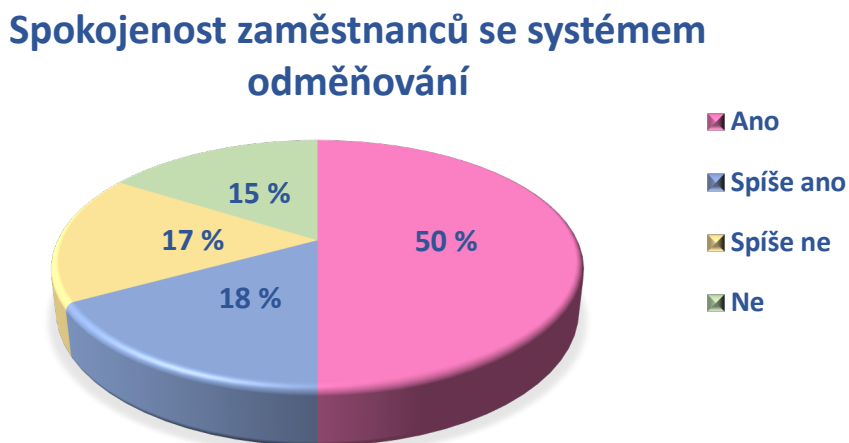
## 6. Na jaké pracovní pozici jste zaměstnán?



**Graf č. VII: Pracovní pozice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 51 % zaměstnanců ve společnosti zastupuje pracovní pozici THP a pouze 49 % zaměstnanců pozici dělník. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o výrobní podnik v potravinářském průmyslu, není možné, aby byla struktura zaměstnanců tvořena z 51 % pracovními pozicemi zařazenými jako technicko hospodářský pracovník. Z interních informací společnosti je známo, že využívá zaměstnance na pozici výrobní dělník prostřednictvím personálních agentur (19).

## 7. Vyhovuje Vám současný systém odměňování ve společnosti?

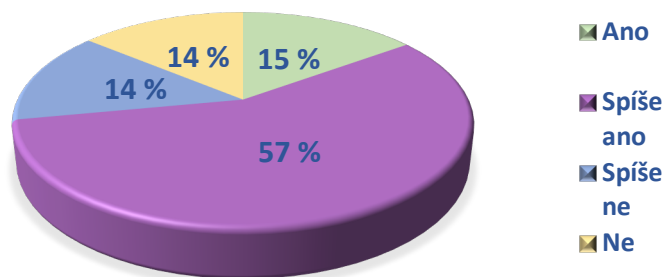


**Graf č. VIII: Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

50 % účastníků dotazníkového šetření odpovědělo, že je se současným systémem odměňování spokojeno. Zbýlých 50 % tvoří vyrovnané rozložení do tří skupin, kdy 17 % respondentů je spíše spokojeno, 17 % je spíše nespokojeno a poslední skupinu tvoří 16 % nespokojených zaměstnanců, kteří bohužel neuvedli důvod nespokojenosti.

## 8. Považujete systém odměňování za spravedlivý?

### Spravedlnost systému odměňování

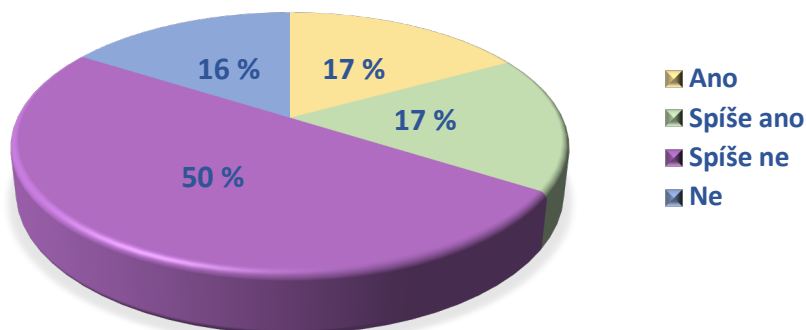


Graf č. IX: Názor zaměstnanců na spravedlnost současného systému odměňování  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Názor zaměstnanců na spravedlnost současného systému odměňování je následující. 57 % respondentů dotazníkového šetření zodpovědělo, že považuje současný systém odměňování za spíše spravedlivý. 15 % zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý, zatímco 14 % zaměstnanců má názor opačný.

## 9. Motivuje Vás současný systém odměňování k vyššímu výkonu práce?

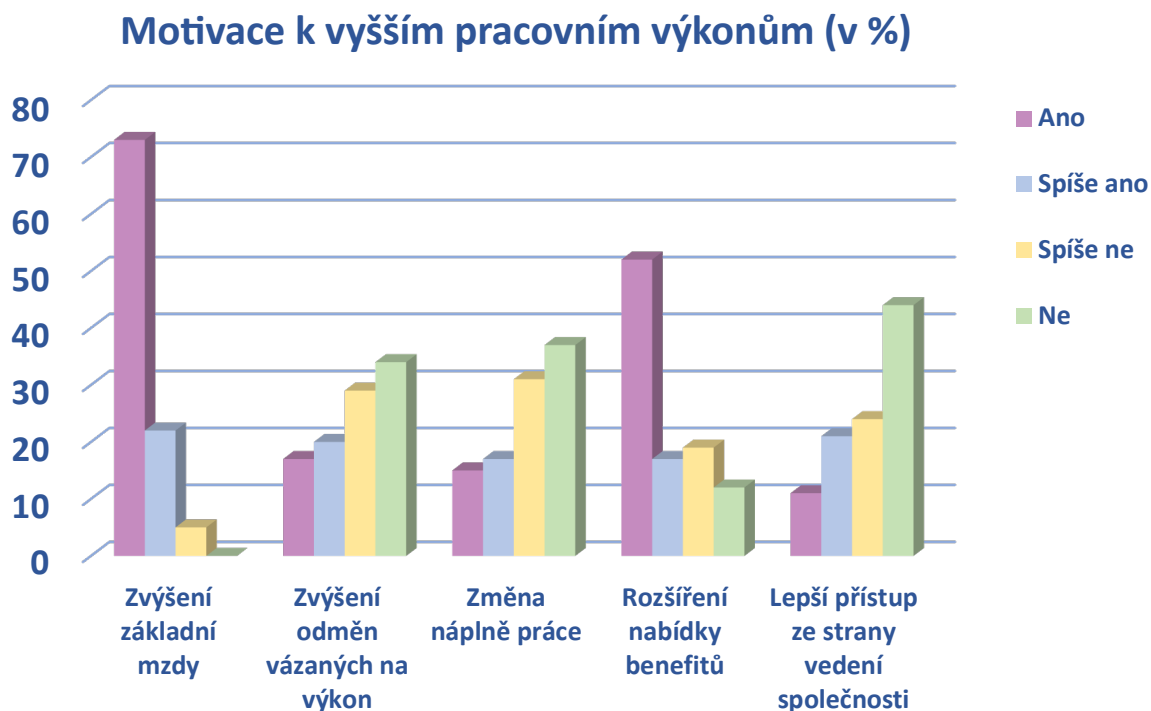
### Motivace zaměstnanců současným systémem odměňování k vyšším výkonům v zaměstnání



Graf č. X: Motivace zaměstnanců současným systémem  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

17 % respondentů odpovědělo, že je současný systém odměňování motivuje, a naopak 16 % respondentů není motivováno k vyšším výkonům v zaměstnání. Zaměstnanci neuvedli důvod nespokojenosti s motivací, ale dalo by se předpokládat, že jedním z důvodů může být nedostatečná nabídka benefitů ve společnosti.

## 10. Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

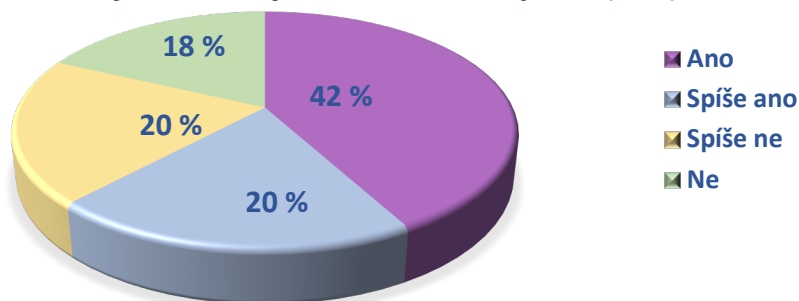


**Graf č. XI: Motivace k vyšším pracovním výkonům**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že zaměstnance by nejvíce motivovalo navýšení základní mzdy, a dále by preferovali rozšíření nabídky benefitů. Naopak nejméně motivující je pro zaměstnance zlepšení přístupu ze strany vedení společnosti, dá se tedy předpokládat, že jsou zaměstnanci s přístupem spokojeni a není zapotřebí jej vylepšovat. S náplní práce a odměnami vázanými na výkon jsou zaměstnanci patrně spokojeni, nebo je nepovažují za dostatečnou motivaci.

**11. Souhlasíte s výší odměny za Vámi odvedenou práci s ohledem k náplni práce, náročnosti a odpovědnosti?**

**Souhlas s výší odměny za odvedenou práci (v %)**

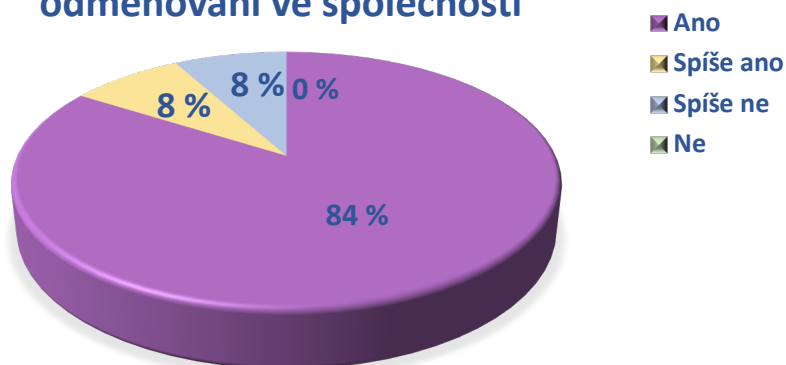


**Graf č. XII: Souhlas s výší odměny za odvedenou práci**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Souhlas zaměstnanců s výší odměny za jimi odvedenou práci s ohledem k náplni práce, náročnosti a odpovědnosti koresponduje s odpověďmi z otázky číslo 7, tedy se spokojeností se současným systémem odměňování ve společnosti. Nejvíce respondentů odpovědělo, že souhlasí s výší odměny, a to 42 %, naopak nejméně zaměstnanců odpovědělo, že jsou nespokojeni s odměnou a to 18 % zaměstnanců.

**12. Byl/a jste obeznámen/a se systémem odměňování ve společnosti?**

**Obeznamení zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti**

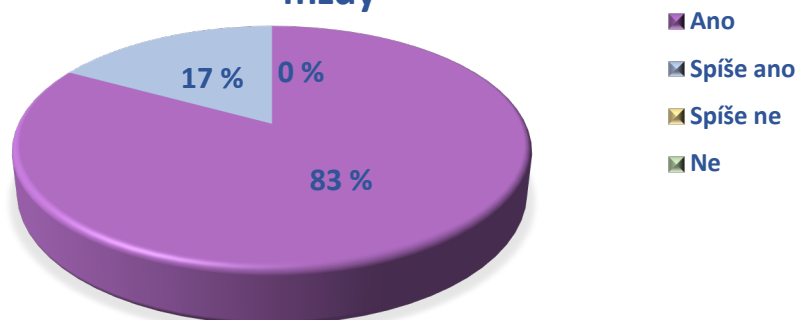


**Graf č. XIII: Obeznamení zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

84 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou obeznámeni se současným systémem odměňování, a žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že by neznal současný systém odměňování na základě kterého mu je přidělena odměna.

**13. Souhlasíte s poměrem pevné a pohyblivé složky Vaší mzdy?**

**Souhlas s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy**

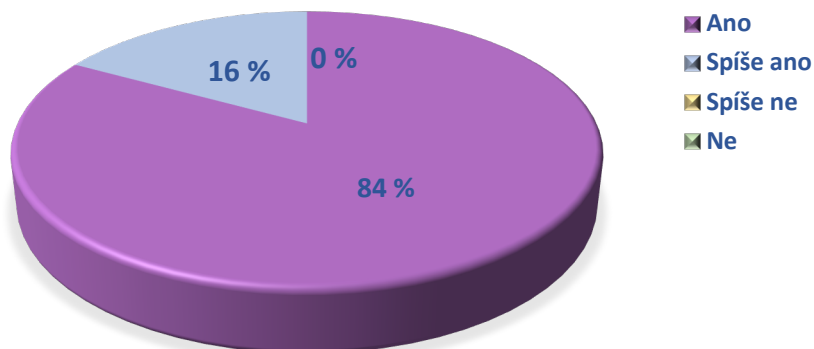


**Graf č. XIV: Souhlas s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

S poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy souhlasí většina zaměstnanců, a pouhých 17 % zaměstnanců s poměrem souhlasí ne zcela, ale převážně ano. Vysoká míra spokojenosti je dána tím, že společnost přikládá značnou pozornost pohyblivé složce mzdy.

**14. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?**

**Spokojenost s náplní práce**

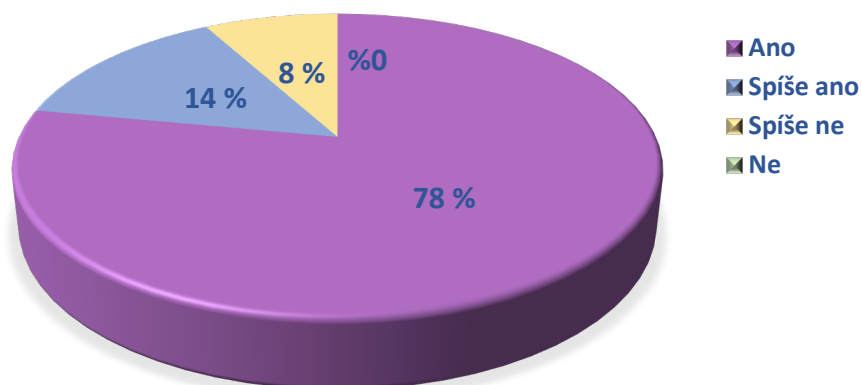


**Graf č. XV: Spokojenost s náplní práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Také na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s náplní práce, odpověděli ve většině případů, že ano, a pouze v 16 % odpověděli, že spíše ano. Žádný ze zaměstnanců nezvolil variantu, že by byl nespokojený s náplní práce.

### 15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím na pracovišti?

#### Spokojenost s pracovním prostředím na pracovišti



**Graf č. XVI: Spokojenost s pracovním prostředím na pracovišti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

78 % zaměstnanců zvolilo variantu, že jsou spokojeni s pracovním prostředím, tedy s čistotou na pracovišti, ovzduším, hlučností atd. Žádný ze zaměstnanců nezvolil variantu, že by byl nespokojený s pracovním prostředím na pracovišti, to vypovídá o dobrém zázemí zaměstnanců k výkonům svých pracovních činností.

### 16. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti?

#### Spokojenost s pracovním kolektivem na pracovišti

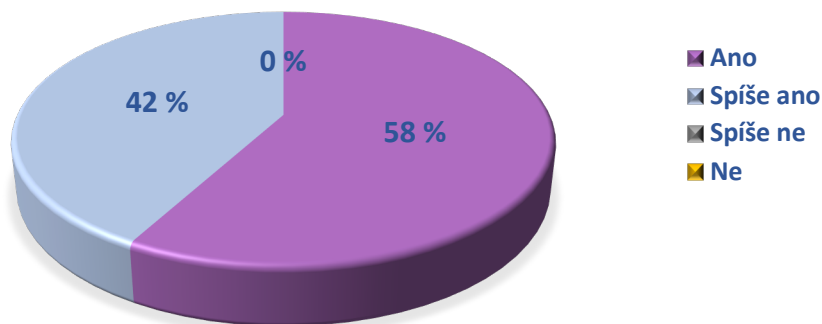


**Graf č. XVII: Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem na pracovišti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

S pracovním kolektivem je spokojena přibližně polovina zaměstnanců, dalším 24 % zaměstnanců kolektiv spíše vyhovuje a 12 % zcela nevyhovuje. Důvodem jsou osobní problémy s některými kolegy na pracovišti.

**17. Vyhovuje Vám přístup Vašeho nadřízeného (komunikace, motivace, ...)?**

**Spokojenost zaměstnanců s přístupem nadřízeného**

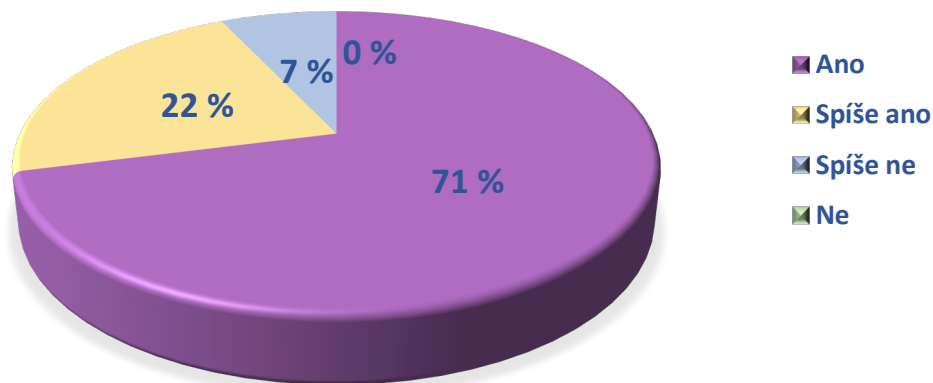


**Graf č. XVIII: Spokojenost zaměstnanců s přístupem nadřízeného**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě grafu lze říci, že všichni zaměstnanci jsou spokojení s přístupem svého nadřízeného, tedy se vzájemnou komunikací, motivací ze strany nadřízeného a podobně. Přesněji 58 % zaměstnanců je spokojeno naprosto a 42 % zaměstnanců takřka úplně, pouze s drobnými výtkami.

**18. Vyhovuje Vám způsob přidělování úkolů ze strany Vašeho nadřízeného?**

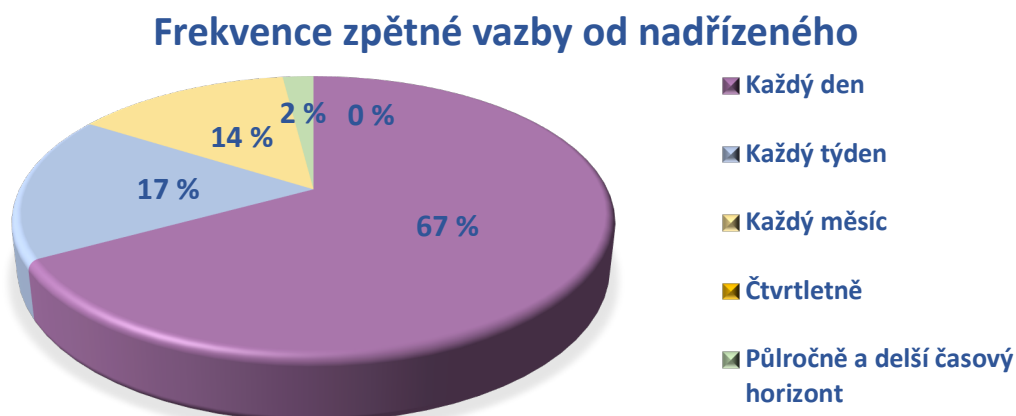
**Spokojenost s přidělováním úkolů ze strany nadřízeného**



**Graf č. XIX: Spokojenost s přidělováním úkolů ze strany nadřízeného**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina zaměstnanců je spokojena s přidělováním úkolů od svého nadřízeného, konkrétněji 71 % zaměstnanců je spokojeno, 7 % respondentů odpovědělo, že je spíše nespokojeno s přidělováním úkolů od svého nadřízeného.

### 19. Dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného, pokud ano, jak často?

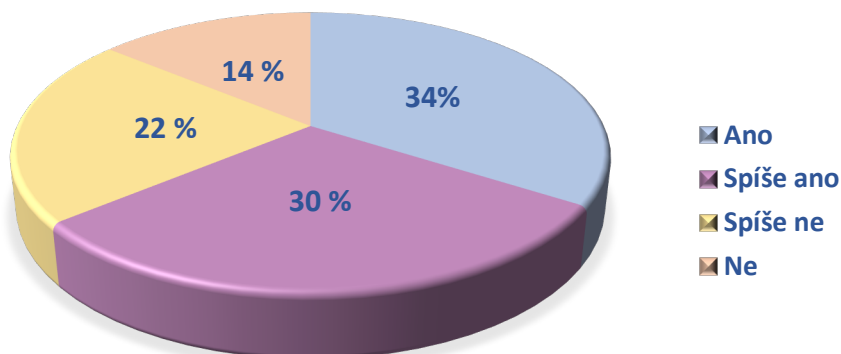


**Graf č. XX: Frekvence zpětné vazby od nadřízeného**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci dostávají od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu. Největší podíl tvoří zaměstnanci, kteří dostávají zpětnou vazbu každodenně, následně v 17 % dostávající zaměstnanci zpětnou vazbu každý týden. Žádný ze zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu čtvrtletně a pouhá 2 % zaměstnanců zvolila volbu půlroční zpětné vazby.

### 20. Má zpětná vazba následně vliv na pohyblivou složku Vaší mzdy?

#### Vliv zpětné vazby na pohyblivou složku mzdy



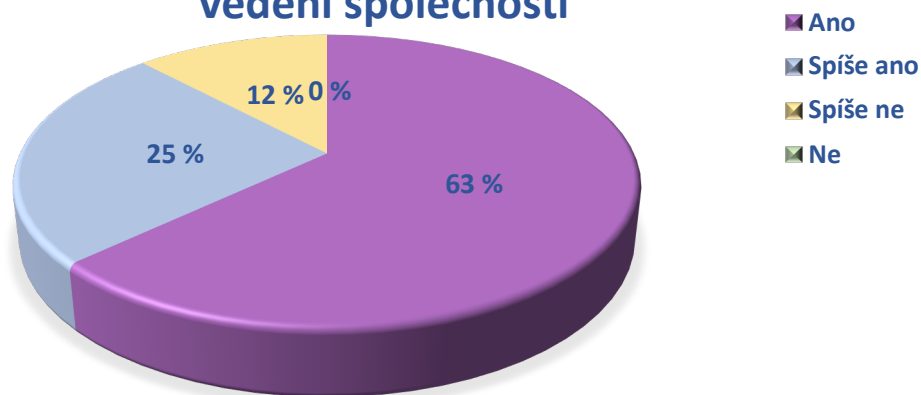
**Graf č. XXI: Vliv zpětné vazby na pohyblivou složku mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

34 % zaměstnanců zvolilo variantu, že má zpětná vazba vliv na pohyblivou složku mzdy, naopak 14 % si to nemyslí. Je pozitivní, že více než polovina zaměstnanců se přiklání k provázanosti zpětné vazby a pohyblivé složce mzdy.



**21. Jste spokojen/a se zpětnou vazbou ze strany vedení společnosti?**

**Spokojenost se zpětnou vazbou ze strany vedení společnosti**

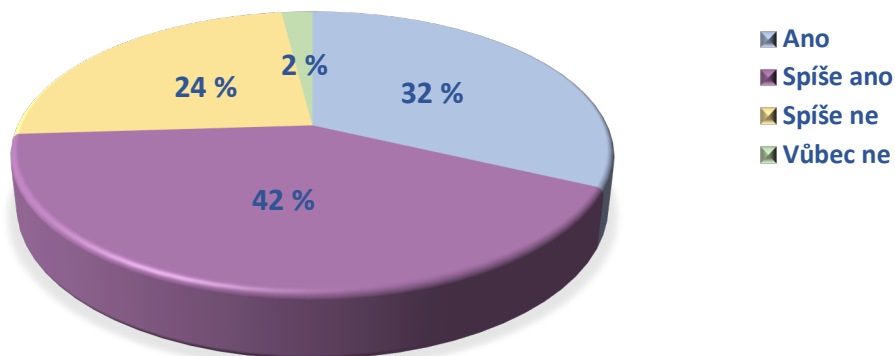


**Graf č. XXII: Spokojenost se zpětnou vazbou ze strany vedení společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Se zpětnou vazbou od vedení společnosti je většina zaměstnanců spokojena, pouze 12 % zaměstnanců spíše spokojeno není, avšak důvod není uveden. Naprosto nespokojení zaměstnanci nejsou žádní.

**22. Je Vaše pracovní pozice spojená se stresovými situacemi?**

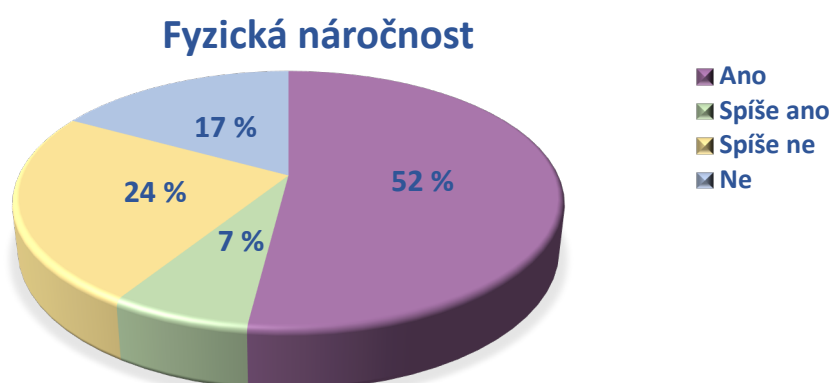
**Stresové situace spojené s pracovní pozicí**



**Graf č. XXIII: Stresové situace spojené s pracovní pozicí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření bohužel vyplývá, že většina zaměstnanců pociťuje na dané pracovní pozici stresový nátlak. Pouhá 2 % zaměstnanců odpověděla, že jeho pracovní pozice není spojena se stresovými situacemi, a naopak 32 % zaměstnanců zvolilo, že je jeho pracovní pozice stresující.

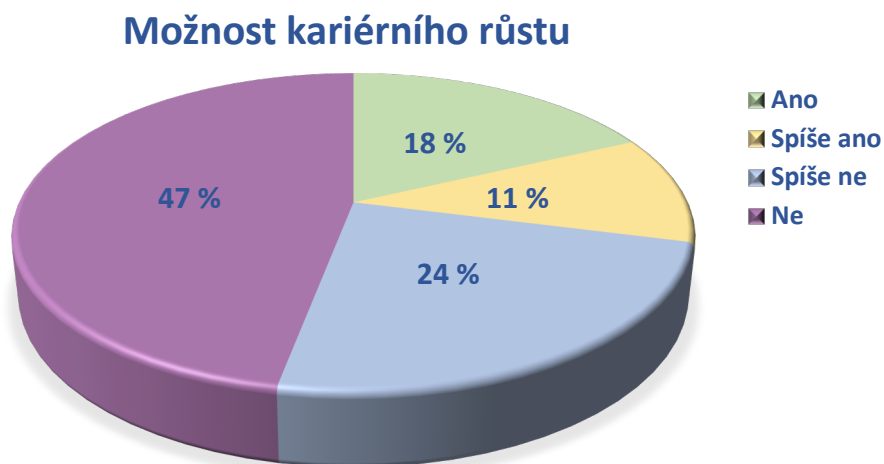
### 23. Je pro Vás pracovní výkon fyzicky náročný?



**Graf č. XXIV: Fyzická náročnost spojená s pracovním výkonem**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fyzická náročnost zaměstnanců se odvíjí na základě pracovního úseku, ve kterém zaměstnanci pracují. Pochopitelně ve výrobním úseku je fyzická náročnost intenzivnější než například v úseku ekonomickém. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 52 % zaměstnanců pociťuje fyzickou námahu při výkonu svého zaměstnání, naopak 17 % nepociťuje žádnou fyzickou náročnost ve svém zaměstnání.

### 24. Máte ve společnosti možnost kariérního růstu?

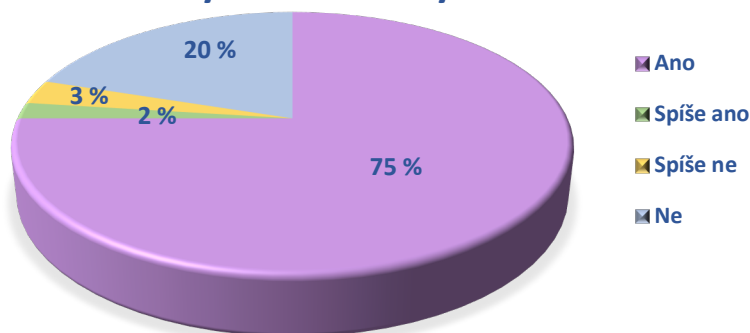


**Graf č. XXV: Možnost kariérního růstu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše znázorněného grafu vyplývá, že zaměstnanci ve společnosti nemají příliš velké možnosti kariérního růstu. Téměř polovina ze zaměstnanců zvolila variantu ne, tedy že nemají možnost kariérního růstu. Naopak 18 % zaměstnanců má možnost kariérního růstu.

**25. Máte možnost využít ve společnosti odborné školení, či jiné kurzy sloužící k navýšení kvalifikace?**

**Možnost využití odborných školení**

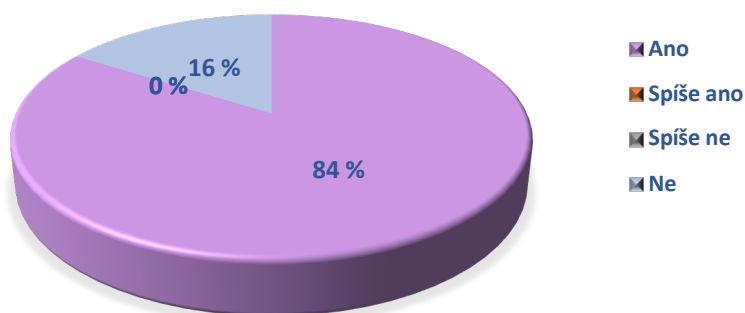


**Graf č. XXVI: Možnost využití odborného školení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pouze 20 % zaměstnanců má pocit nedostatečné nabídky odborného školení, či jiných kurzů k navýšení kvalifikace. Daný údaj se také odvíjí od toho, v jakém pracovním úseku jsou jednotliví zaměstnanci zařazeni. I přesto je zapotřebí, aby zaměstnanci měli dostatečné množství odborných školení, která jim poskytnou aktuální informace v dané oblasti.

**26. Máte návrhy na vylepšení v oblasti Vaší pracovní pozice, či společnosti jako celku?**

**Návrhy na vylepšení**



**Graf č. XXVII: Návrhy na vylepšení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

84 % respondentů má návrhy na vylepšení a pouhých 16 % zaměstnanců návrhy na vylepšení nemají. Zaměstnanci se shodují na tom, že je zapotřebí vylepšit komunikaci ve společnosti a vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými úseky ve společnosti.

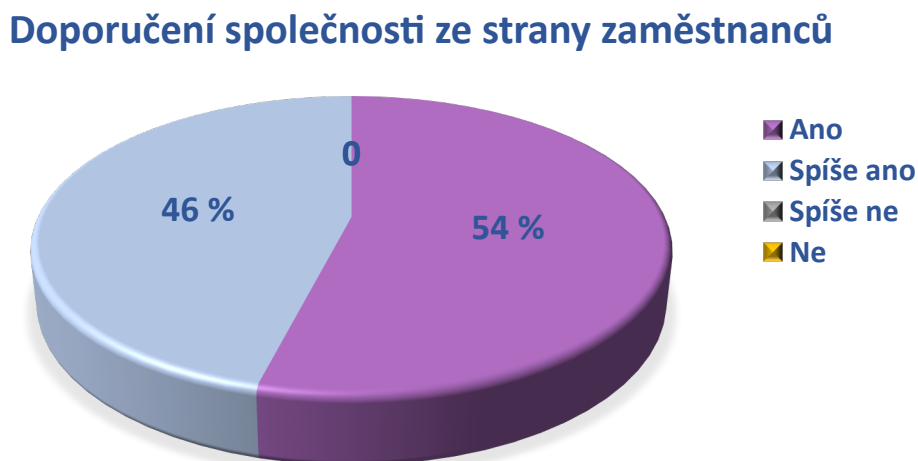
## 27. Jaký styl řízení využívá společnost KÁVOVINY akciová společnost?



**Graf č. XXVIII: Styl řízení společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Styl řízení ve společnosti považují zaměstnanci převážně za demokratický a v 15 % za liberální. Žádný ze zaměstnanců se nemyslí, že by společnost uplatňovala autokratický či direktivní styl řízení, což je pozitivní jev.

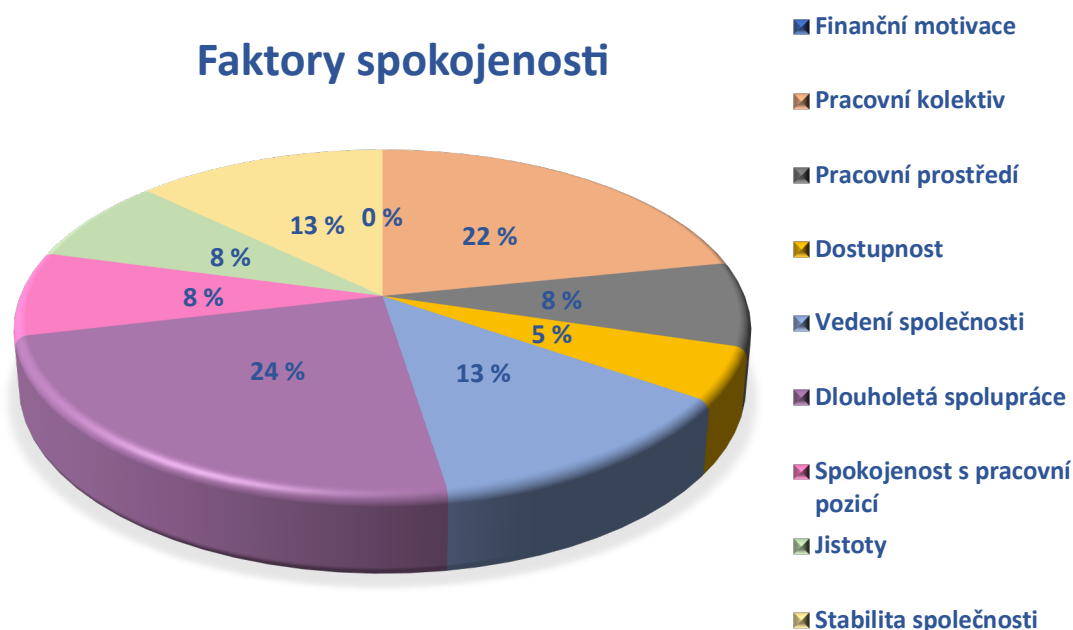
## 28. Doporučil/a byste společnost KÁVOVINY a. s. jako vhodného zaměstnavatele?



**Graf č. XXIX: Doporučení společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanci společnosti doporučují svého zaměstnavatele v 54 % a ve 46 % by společnost KÁVOVINY akciová společnost spíše doporučily. Žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že by svého zaměstnavatele nedoporučil, v poznámce byl uveden komentář, že zaměstnanci pocítují nedostatky ve výrobním úseku.

## 29. Díky čemu jste spokojen/a se společností jako zaměstnavatelem?

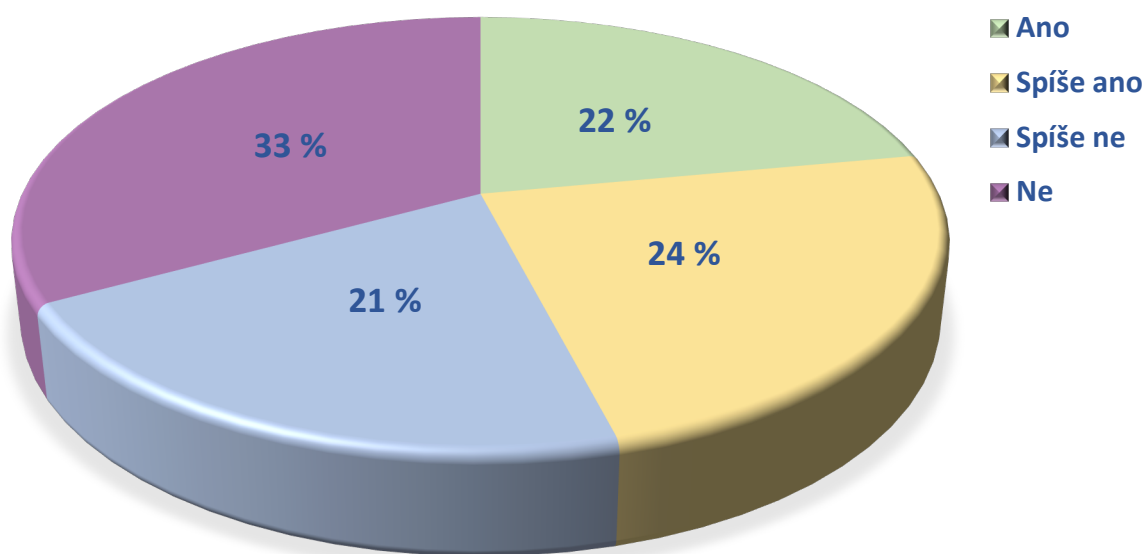


**Graf č. XXX: Faktory spokojenosti se společností**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavním faktorem spokojenosti pro zaměstnance je dlouholetá spolupráce se společností jako svým zaměstnavatelem, tento fakt je patrný vzhledem k otázce č. 4 v dotazníkovém šetření, kde je uvedeno, že 62 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 10 a více let. Dalším bodem, který zaměstnanci volili nejčastěji je pracovní kolektiv, tento výsledek se rovněž shoduje s otázkou č. 15 z dotazníkového šetření, ve které téměř 75 % zaměstnanců zvolilo kladné hodnocení na pracovní kolektiv. Následně jsou zaměstnanci spokojeni s vedením společnosti a stabilitou společnosti. Naopak nulových hodnot dosáhla položka finanční motivace, kterou považují zaměstnanci společnosti za nízkou.

### 30. Vyhovují Vám současné benefity, kterými jste odměněn/a?

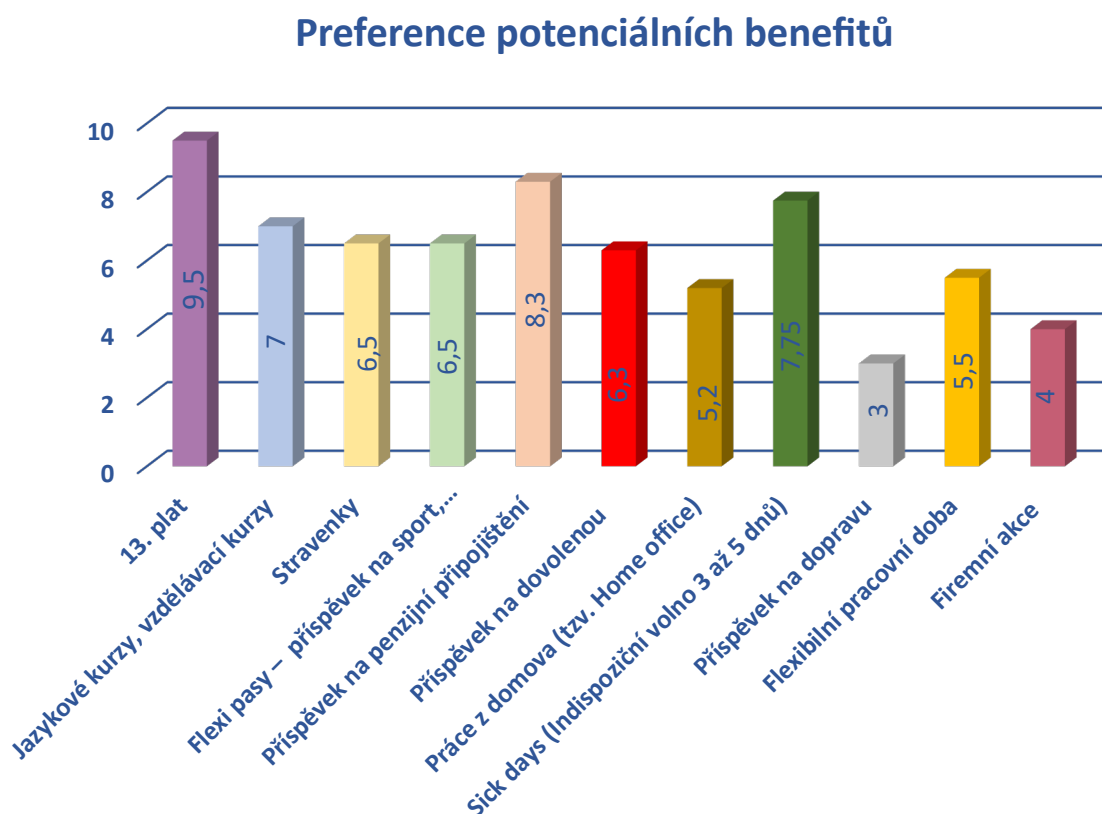
#### Spokojenost se současnými benefity



**Graf č. XXXI: Spokojenost se současnými benefity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu, který vypovídá o spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování, vypovídá o tom, že více než polovina respondentů, přesněji 54 %, nejsou spokojeni s benefity, které mají přiděleny. Tento názor je pochopitelně odlišný mimo jiné na základě pracovního úseku, ve kterém jsou zaměstnanci zaměstnáni, protože nabídka některých benefitů se liší nejen pracovní pozicí, ale také pracovním úsekem, ve kterém zaměstnanci vykonávají své pracovní povinnosti. Bohužel společnost svým zaměstnancům neposkytuje příliš rozmanitou škálu benefitů.

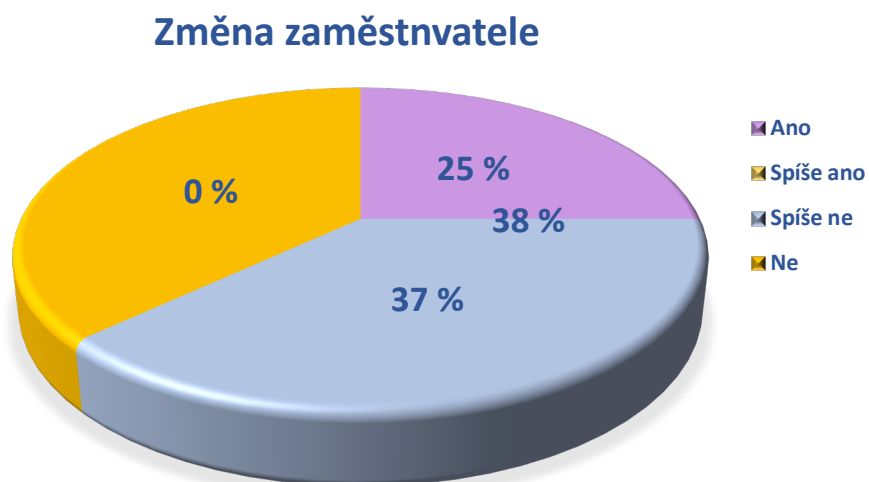
### 31. Který z dalších benefitů považujete za nejzajímavější?



**Graf č. XXXII: Preference potenciálních benefitů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanci dostali možnost ohodnotit jistou nabídku benefitů, škálou číslic od 1 po 10, přičemž 10 vyjadřuje nejvíce motivující benefit a 1 naopak nejméně. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že by zaměstnanci nejvíce uvítali 13. plat a následně příspěvek na penzijní připojištění a indispoziční volno. Naopak nejmenší zájem ze strany zaměstnanců je o příspěvek na dopravu, a ani firemní akce nepovažují za podstatné.

**32. Zvažoval/a jste v poslední době změnu zaměstnavatele?**



**Graf č. XXXIII: Zájem o změnu zaměstnavatele**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

25 % zaměstnanců odpovědělo v dotazníkovém šetření, že zvažovali v poslední době změnu zaměstnavatele, jako důvod uvedli nespokojenost se mzdou, kolektivem a potřebu osobního rozvoje. Zbýlých 75 % odchod ze společnosti KÁVOVINY akciová společnost nezvažují.